

# 第一章 緒 論

## 1.1 問題背景

1980 年代中期以後，由於全球經濟景氣的衰退，導致政府可用資源的減少，加上民眾要求政府提供多樣化服務的呼聲日益提高（Caiden, 1988:538; 孫本初，民 84），面對著瞬息萬變的環境及與時俱增的公民需求，各國政府不斷擴張其規模及職權，形成所謂的「大政府」( Big Government ) ( Henry, 1995 )。但是政府制度和能力的過度負荷 ( Overload )，便浮現「無法治理」( Ungovernability ) 的窘境 ( 林鍾沂，民 83 )，1997 年瑞士國際管理發展學院 ( IMD ) 的國家競爭力報告書指出，台灣在四十八個國家或經濟體所進行評比的 8 大類 200 餘項指標的評比中，「行政效率」這一項指標排名僅 22 名 ( 較 1996 年大幅下降 16 名 )，這樣的評比結果顯示政府在行政效率上的低落，實為影響國家競爭力衰退的關鍵因素 ( 莫永榮，1994：95 )。

根據 1995 年從美國世界經理文摘的報導，最近 15 年來改變世界的十五大管理趨勢中，以「對品質的執著」及「企業的改造」為最重要且是歷久不衰的兩項趨勢。品質水準不但可改變企業競爭的本質，決定企業如何製造產品與提供服務；同時亦可提升企業的競爭力。而無論是最初所稱的重整 ( restructuring ) 或是後來的重組 ( reinventing )，抑或是現在最流行的再造 ( reengineering )，企業都將透過不斷的調整經營模式，而使其組織結構或作業流程更具有彈性，建構出具有競爭優勢之核心競爭力 ( core competence )，以滿足顧客的需求，因此從管理的角度思考，政府如同企業一般，為提昇施政成效，亦需進行組織再造的過程，才能達成預期目標。

國庫實施集中支付制度，是提昇政府財務管理效能上極為重要的一項變革，對於發揮政府預算、現金、會計管理等作業大有助益。但另一方面以顧客的角度觀之，採取集中支付作業方式卻較原由各支用機關支付方式為慢，尤其面對當前經濟不景氣現象，民間業者對於現金的調度，已無法容忍及等待政府層層節制之支付作業方式，對於政府行政效率及顧客滿意度的提昇，產生負面的影響。

因此政府如何透過作業再造以提昇顧客滿意及國家競爭力，不但是政府非常關心的議題，同時亦是本論文的研究重點。

## 1.2 研究動機與目的

管理大師彼得·杜拉克在「巨變時代的管理」中嘗言：任何組織，當面臨外在局勢的變遷時，如果他以舊方式前進，就會變得無法管理和控制。現代組織普遍面臨外在環境快速變遷，顧客需求增加及高度競爭的市場等挑戰，如何能保持競爭優勢，應視組織是否有持續自我反省與迅速改變之能力而定。環顧政府部門目前正處於一個複雜多變的情境，但舊有的政府組織，其傳統的作業流程，常因缺乏彈性、應變力不足、忽略民眾的需求等特質，無法有效的解決人民關切的問題。

另一方面政府職能不斷擴張，而民眾參與公共事務的情況日益頻繁，更突顯出科層型政府低落的施政效率，早不為民眾所接受。民眾對於施政效率低落的不滿意，是促使各國積極進行政府再造工程的主要原因之一，而再造工程中的主要關鍵是流程再造，因此如何將再造工程應用於政府作業流程，以提高效率，降低成本，乃是政府因應時代潮流變遷的重要策略，且亦是值得深入探討的重要課題之一。此外，如何透過具體有效的流程再造，以提昇政府效能及服務品質，使民眾更加滿意施

政品質，亦是政府非常關心的重要議題。

雖然政府正積極實施再造工程，針對國庫電子支付作業方式如火如荼的進行，希望結合資訊科技以提昇支付作業效率，但資訊科技的運用若未配合作業流程改善，其效益仍然相當有限。又綜觀國內、外有關集中支付作業流程再造之學術研究，卻非常之少。這是本研究希望僅就作業流程進行探討的原因之一。

就現今縣市政府財政支付作業而言，實施集中支付制度已超逾二十年的時間，支付作業流程至今一成不變，此低落的行政效率，已無法滿足民眾需求。庫款支付在縣市政府雖屬一小部門，卻關係社會大眾切身的權益至深，在面對快速變遷的時代，檢視長期實施之作業流程，在執行上是否有所偏差，及如何改造現行支付作業流程，以有限的人力來應付日益擴張的業務，以期提高行政效率及顧客滿意度，是當前值得深思的重要課題之二，

因此本研究擬從顧客需求的觀點出發，探討政府集中支付作業流程應如何檢討改造，並結合企業流程再造之觀念，建構一新的作業流程模式，以快速回應民眾需求，進而開創一個具有「高服務品質」、「高應變力及適應性」及「高行政績效」的現代化政府。本研究之主要目的如下：

1. 分析與瞭解嘉義縣政府長期以來實施集中支付作業所面臨之問題與缺失並加以突破，期能建構高效能的作業環境，強化政府部門整體的作業績效，以提昇內、外顧客對政府作業流程的滿意度。
2. 將企業流程再造的觀念，應用於政府集中支付作業流程的改善方面，進而研擬一新的集中支付作業流程模式，以期提昇政府行政效

率及服務品質，重新塑造政府的新形象。

3. 透過個案分析，評估實際推動支付作業簡化方案之效益，並印證與企業流程再造理論相符之處。

### 1.3 研究流程

本研究係透過質化及量化的研究方法，探討政府集中支付作業流程之改造，進而建構一新的作業流程模式，期能提昇行政效率及服務品質。

本研究之流程如圖 1.1，茲說明如下：

1. 問題背景：思考政府現行的作業方式所面臨的衝擊與困境。
2. 相關理論與文獻探討：探索企業流程再造、政府再造及顧客導向之相關理論，及蒐集國庫集中支付制度之作業概況，奠定本研究之理論基礎。
3. 確立研究動機與目的：依據問題背景與相關理論，確立研究動機與目的，期能達成理想的研究效果。
4. 擬定研究架構：參考學者所提之流程再造模式及國內相關學術論文之設計並配合本個案之特性，擬定本研究架構。
5. 問卷設計：問卷內容設計主要包括現行支付作業存在之問題缺失、滿意度及簡化方案實施成效等方面的問題。分別就政府官員與一般民眾二部分，共計三十題問項。
6. 進行訪談：選定四位政府官員與四位經常請款的民眾，進行訪談，以深入了解嘉義縣政府整體支付作業缺失。
7. 問卷調查：問卷發放對象包括一般民眾與縣政府官員，抽樣方法係採便利抽樣方式。(1) 在民眾部分為九十一年二月一日至三月一日間往縣政府請款之民眾。(2) 官員部分，主要為嘉義縣政府府內各局、室、各附屬單位、國中、小等相關人員。
8. 資料分析與整理：回收之問卷利用 SPSS 進行資料輸入並作分析。
9. 建構新流程並做效益評估：根據分析結果，發現問題所在，建構一新的作業流程模式，同時進行簡化方案的效益評估。

10. 結論與建議：根據研究發現作成結論，並對嘉義縣政府支付作業流程之改善與提昇作出建議。

#### 1.4 研究範圍與限制

政府再造工程非常廣泛，本研究僅以政府支付作業流程的改造為研究的範圍，包括決定支出與執行支出，並以嘉義縣政府為例作個案探討，至於有關政府作業法令與相關規定及作業技術面如資訊科技，則不在本研究範圍之內。本研究之研究限制，有下列二項：

1. 由於時間、人力、物力的限制，在樣本之選取方面僅採便利抽樣方式選取，因此研究結果可能比較不具有代表性。
2. 本研究對於現行支付流程改造，係採用假設個案，因此僅能就訪談及問卷調查結果所彙總的作業流程缺失，模擬一個新的流程模式，缺乏資料來進一步衡量再造結果。

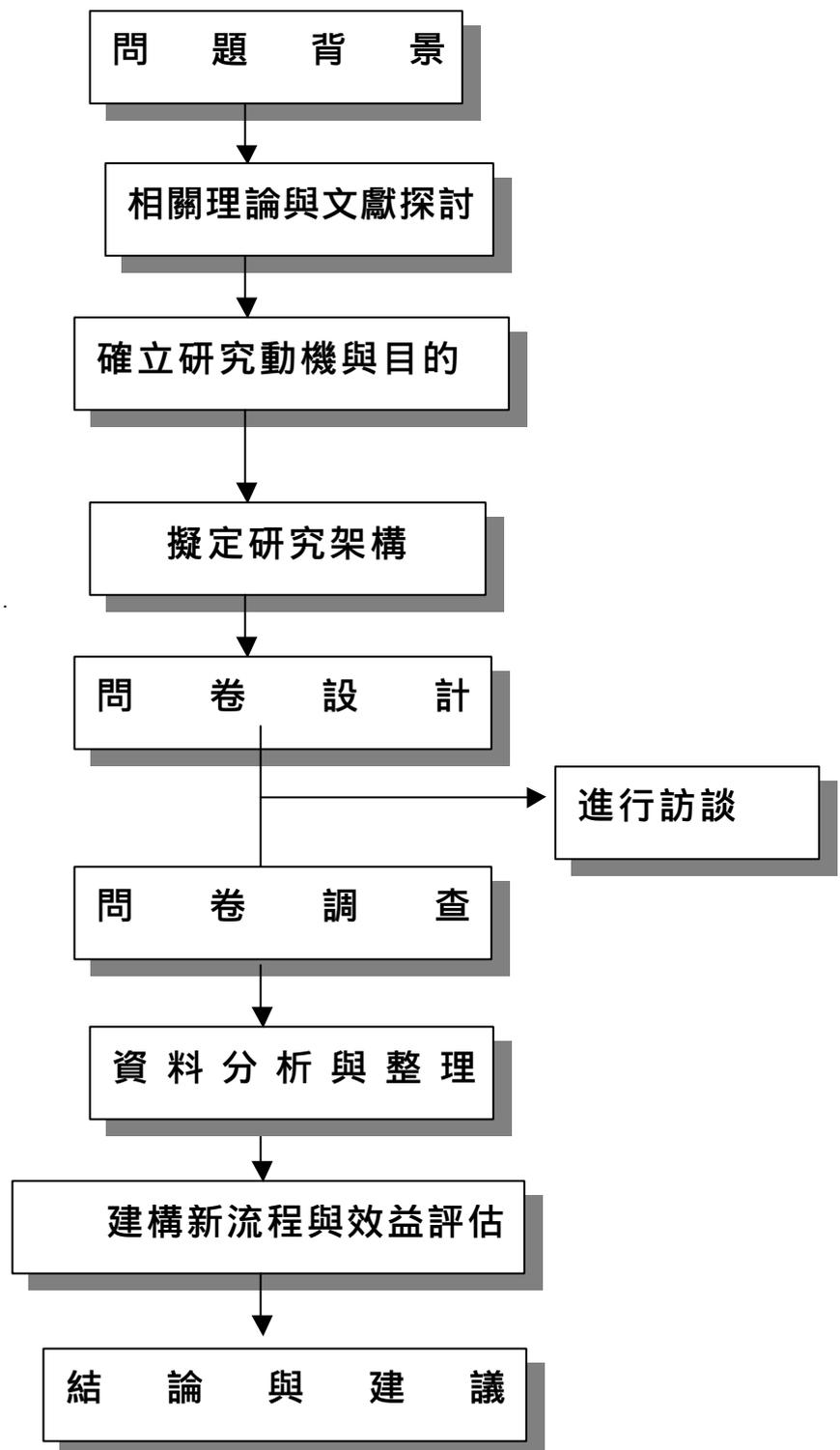


圖 1.1 研究流程

## 1.5 名詞釋義

### 1. 科層型政府

科層體系一詞源自西語 "Buromanie"、"Bureaucracy" 或 "Burokratie"，意指某種以官僚治權為主要精神的統治型態。亦指具有層級節制特色的文官制度（民 80：716 & 720-721）。一般而言，公家機關、政府機關是科層化程度最深的一類組織。

科層型組織的概念，受到德國社會學家 M.Weber 的啟發最多，其所描述的運作特徵包括（Weber，1962）：

- （1）組織為遂行特定目標，賦予成員特定的職責；
- （2）依據層級節制原則建立起組織的權力體系，確定人員間命令與服從的關係。
- （3）組織依據抽象的規則系統運作，這些標準化的作業程序規範人員的行為表現。
- （4）在專業分工，各型歧視不受干擾的原則下，每一職位的工作內容與權責範圍悉以法規明文規定。
- （5）每一職位由具有特定資格、知識的專業人員擔任，故能在其工作範圍內熟練操作，每一特定職位亦具有排他性和秘密性。

### 2. 電子支付作業之意義

電子支付作業係將支用機關編製完成之付款、轉帳憑單書面資料，經過電子簽章及亂碼加密技術，製作成不可否認之電子檔案，透過政府骨幹網路連線傳輸至支付單位，再經過解密及政府憑證管理中心之身分認證程序，核驗簽證人員之電子簽章，並據以辦理支付手續。

### 3. 再造工程( Reengineering )

根據 Hammer 與 Champy ( 1993 ) 在「改造企業」( Reengineering the Corporation ) 一書中所提到的，其將再造工程界定為「根本重新思考，徹底翻新作業流程，以便在現今衡量績效的關鍵上，如成本、品質、服務和速度等，獲得戲劇化的改善。」此一定義，共有四個關鍵字，亦即根本、徹底、戲劇性的、流程。( 楊幼蘭 譯，民 83：45-50 )

根據 Lowenthal 的分析，再造工程的關鍵要素，通常包括下列四項 ( Lowenthal , 1994 : 23-24 ) :

1. 十分重視組織的顧客 ( 包括內在與外在顧客 )
2. 對組織流程徹底地重新思考，改善生產力與作業流程的時間。
3. 結構上的重組；將功能性的層級結構轉變為跨功能的團隊。
4. 新的資訊與評量系統，運用最新的科技來驅策資料分配與決策制定的改善。

### 4. 國家競爭力

國際管理學院 ( 1996 ) 對國家競爭力之定義為：一個國家創造資源附加價值並增進全體國民財富的實力。並將國家競爭力指標分為八大項：(1) 政府職能 (2) 國內經濟 (3) 人力素質及生活 (4) 科技實力 (5) 企業管理 (6) 金融實力 (7) 國際化特質 (8) 基礎建設 ( 詹中原，1998、8 )

### 5. 慣性枷鎖

指企業配合環境在業務或管理上做改變的時候，存在著妨礙企業變化的結構稱之。這種阻礙有可能是跨單位、跨職權協調之困難及態度保守造成反彈等因素。慣性枷鎖可分為系統的枷鎖和人員的枷鎖。( 雷吉甫譯，阿部禎審訂，1997：127 )

## 第二章 國庫集中支付制度之特性與發展概況

支付制度為公庫行政的一環，現代國家對於財務行政的革新，較著重於財政支出的管理方面，由於財政支出的複雜與繁瑣，須要一套正確有效的管理方法，才能收到財政、經濟上的雙重效果。因此各國政府莫不積極研究，如何設計一套適應本國財政支出的可行方案，集中支付即是在此背景下所產生的政府財政支付制度，以下詳述本制度之源起、特性與發展概況：

### 2.1 集中支付制度之源起

就財政支付制度而言，公共支出可分為兩個階段，其一為決定支出，其二為執行支出。決定支出的權力，操之於各行政機關，至於各項支出是否符合支出行政原則，尚須在執行支付時，加以嚴密的稽核與審計。支付制度可以這兩個階段事權的合併或分開而構成為：(一)各自支付制與(二)集中支付制。所謂各自支付制，即由各機關按照歲出分配預算規定總額，向公庫或上級機關一次領出，自行保管，於決定支付之後，逕自執行支付。至於集中支付制就是由公庫直接對各政府機關的債權人從事公款支付的行為，依法以清償各政府機關所負債務的一種有系統的處理方法。

我國政府機關經費的撥發與支付，在未實施集中支付制之前，財政主管機關必須於每月底先行照各機關的歲出分配預算數，將下月份所需庫款一次籌足，分別撥存各機關帳戶，倘如庫收不足、財政困難之時，通常須發行公債或發行通貨來處理，因而產生財政上的融資問題；再者，

在各自支付的情況下，各機關的庫款因使用時間的差距，往往使某些機關產生滯存的餘款，就整體庫款調度而言，因缺乏靈活度而導致財政上嚴重的缺失。

若庫款由各機關自行掌握，按期依總額撥出經費，完全任由各機關自行支付，尤易造成下列弊端：(1) 公庫無法對此龐大的公共支出作靈活統籌之調度。(2) 各機關有此活存款在手中，自行保管，不免有浪費或發生流弊情事。(3) 各自保管，分散呆存，累積起來為數甚巨，另一方面卻需發行公債，以應政府支出，徒增利息負擔，就理財觀點而言，實為財政上的不經濟。

是以西方國家皆認「集中支付制」是提昇政府財務管理效能上極為重要的一項變革。因此自李國鼎先生接任財政部長後，即著手推行「集中支付制度」。(李國鼎，1997，p1)

## 2.2 國庫集中支付制度之特性

支付業務與受款人權益息息相關，支付作業為利其洽詢及領取支票，並適應大量作業需要，採取櫃臺化與電腦化作業方式，隨到隨辦，並於當日完成。為瞭解國庫集中支付制度之特性，分別就內容、功能兩方面加以說明如下：

### 2.2.1 國庫集中支付制度之內容

國庫集中支付制度之實施，目的在集中存放與管理國庫資金，統籌調節運用，充分發揮支援政府建設功能；並明確劃分「用錢」、「管錢」權責，防杜「挪墊流用」情形發生，以健全財務管理。其內容主要分為五大方面：

- (1) 集中管理庫款：由財政主管機關在代理市庫之金融機構設置「國庫存款戶」集中管理各機關學校經費，達成統籌運用，便利財務調整。
- (2) 厲行內部審核：各機關動用經費，須經過內部審核程序，並以完成合法簽證之付款憑單，通知支付處辦理支付，使預算執行及財務管理更臻嚴密。
- (3) 查對預算餘額：支付處辦理支付時，須先查對各機關之核定歲出各科目及分配預算餘額，足夠支付時始可辦理支付，以強化預算控管。
- (4) 統一簽發支票：市府所屬各機關學校經費支出，由支付處統一簽發市庫支票，直接付予政府債權人，強化信用結構，緩和現金需求，確保庫款安全。
- (5) 採用零用金制：核撥各機關額定零用金，以應零星小額支出之需並藉以簡化支付作業。

### 2.2.2 集中支付制度之功能

集中支付制度之功能有下列五大項（如圖 2.1），茲說明如下：

- (1) 便於庫款調度：實施集中支付制度，一切收支統在各級政府主管之公庫存款戶集中處理，庫款不致分散呆存，故能靈活調度運用。
- (2) 加強預算控制：各機關費款之支付必須根據核定歲出預算簽具付款憑單，並經機關首長、主辦會計及財政局人員核簽，使可開發縣庫支票，層層審核，互相制衡，可避免不當開支，加強預算控制。
- (3) 嚴密財務管理：各機關經費及其他款項，均集中公庫存款專戶，辦理支付，不再由各機關自行辦理，因而政府財務管理，可更加嚴密。
- (4) 推廣支票流通：實施集中支付之公庫支票，由財政單位代表各級政府簽發，在指定之任何縣市庫均可兌付，故信用強，手續簡化，強化支票流通。

(5) 便利受款人領取：財政單位辦理支付係一貫作業完成，簽發支票領取並規定有多種領取支票方式，處理迅速方便加強便民服務。

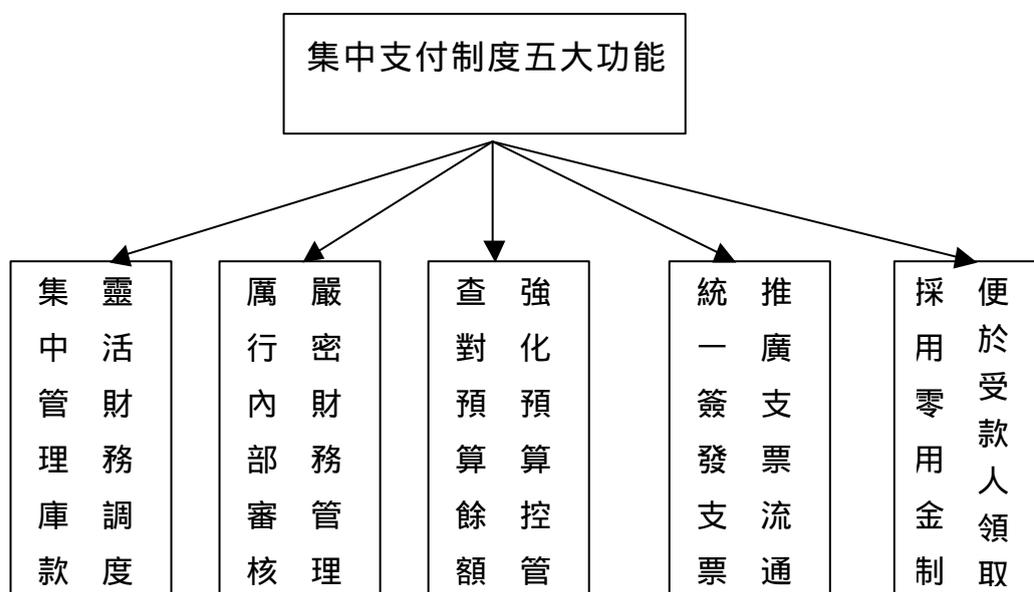


圖 2.1 國庫集中支付制度功能圖

資料來源：財政部台北區支付處，電子支付計畫簡介，2000

### 2.2.3 國庫集中支付制度之推動概況

民國 58 年李國鼎先生接任財政部長後，於 59 年成立財政部臺北區支付處，請馬駿先生擔任處長，正式實施國庫集中支付制度，並於同年分期、分區推行，其推展概況如表 2.1 及表 2.2 所示：

表 2.1 國庫集中支付制度分期推動情形

期別	實施年度	地區	實施單位	累計單位
第一期	60	臺北市	61	61
第二期	61	基隆以南新竹以北各縣市	65	126
第三期	63	中南部各縣市	66	192
第四期	64	屏東、宜蘭、布袋	12	204
第五期	65	花蓮、臺東、綠島	18	222
第六期	66	澎湖、金門、馬祖	14	236
全面實施	67 85	續增及新成立機關	212	448

表 2.2 協助省市及縣（市）級公庫推動情形

臺灣省省庫	61 年 9 月成立中興、臺中兩個支付處，開始分區推行省庫集中支付，66 年 7 月省屬 4 百個單位全部實施。另特種基金、保管款亦納入集中支付。68 年因精簡機構將兩個支付處合併為一個處，改稱「臺灣省集中支付處」。
臺北市市庫	61 年 8 月成立臺北市集中支付處，開始實施市庫集中支付。62 年 1 月市屬 347 個單位全部實施。另特種基金及保管款亦納入集中支付。
高雄市市庫	69 年 7 月在高雄市財政局主導下，開始實施市庫集中支付，70 年度內市屬 2 百餘單位全部納入集中支付，為健全制度需要，於 72 年 7 月成立高雄市集中支付處。
省轄縣（市）庫	69 年 7 月臺灣省核定建立縣（市）庫集中支付制度分區逐步實施，70 年 7 月省屬縣（市）級財政單位內設立集中支付課（股），至此縣（市）達成全面實施目標。

資料來源：李國鼎（1997），國庫集中支付制度之推展及成果，自由中國之工業，5 月，P. 1-15

#### 2.2.4 國庫集中支付制度實施成果

實施國庫集中支付制度，為政府改進財務行政主要制度之一，就現階段而言，其實施成果，主要有下列五項（李國鼎，1997，p11）：

##### 1. 靈活庫款調度

實施國庫集中支付制度以來，由於庫款集中保管，國庫得以利用動支時間的差距，靈活庫款調度，並因實施範圍繼續推廣，與年度預算數比較，國庫可資靈活調度的未支用餘額，逐年增加。財政部可隨時掌握收支情形，作有效調度，此外，國庫經常得以保持更多數額的存款，對於穩定金融，輔益經濟，亦具有莫大的效益，充分發揮「靈活庫款調度」的功能。

##### 2. 加強預算控制

在國庫集中支付制度體制上，行政院主計處與審計部及財政部緊密構成核定歲出分配預算及監督執行的整體；支用機關的會計部門與事務部門，則構成內部審核的整體，財政部臺北區支付處獲得駐處審計人員的密切配合，辦理支付會計及執行支付任務。由於以上各部門的分層負責與分工合作，共同發揮了下列各項重大的控制作用：(1) 厲行內部審核、(2) 確立簽證制度、(3) 依法動支經費、(4) 嚴控預算餘額、(5) 剩餘自然留庫，充分發揮「加強預算控制」的功能。

### 3. 嚴密財務管理

國庫集中支付制度，所有收支統一在「國庫存款專戶」內集中管理。統一簽開中華民國國庫支票，直接付予債權人。在經過預算、審計、支付及公庫等部門的綜合作業中，按照計畫配合政策，預算根據計畫，用錢遵守預算，審查支付用途，稽察財務管理，糾正執行偏差等法定程序。透過用錢管錢分開，權責劃分明確，公款集中國庫，統一簽發支票，費款直接支付等各種管理方式，以嚴密財務管理，達到經濟有效的目標。

### 4. 降低財務成本，提高效率

由於國庫集中支付制度實施範圍繼續擴大，實施機關逐年增加，自集中支付制度推行後，在不增員額原則下，充分把握時效，適切完成支付工作，因而在效益與成本的比率上，顯示效益逐年增大：

- (1) 有形效益：國庫管控餘額增加，庫款調度靈活，並延緩公債發行，節省債息費用。
- (2) 無形效益：杜絕挪墊流用的風氣，防患各種弊端於未然，有益經濟發展，達成財政、經濟的雙重效果。

## 5. 採行一貫支付作業流程，防止積壓，提高效率

財政部臺北區支付處在審計部與中央銀行的合作支持下，仿照工廠生產線的方式，其全部作業流程，除事前之預算建檔及事後帳務處理外（詳見附錄一），分為下列六個步驟如圖 2.2 所示：

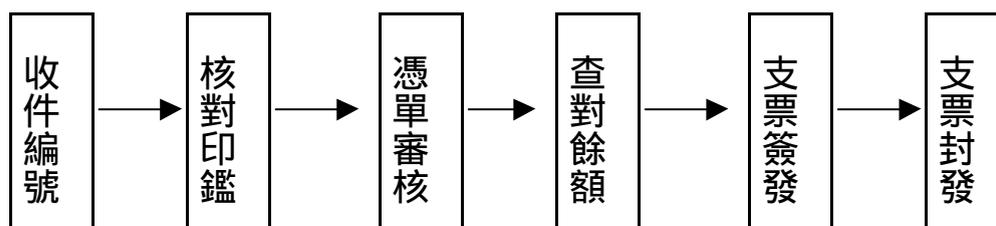


圖 2.2 支付作業流程圖

資料來源：財政部臺北區支付處，電子支付計畫簡介，2000

一貫支付作業流程的優點有六：(1) 提高時效 (2) 防止積延 (3) 避免疏漏 (4) 保持協調 (5) 精簡人力 (6) 便於管制 (李國鼎，2000，p12)。

## 2.3 國庫集中支付制度之發展概況

再造工程中，最重要的二個核心概念是「流程」和「資訊科技」，因為兩者的應用，大幅提升公共部門的效率和效能。由於資訊科技扮在再造工程中演著核心的關鍵角色，因此，各國政府皆致力資訊系統的建立，期使各階層政府的變革管理能夠成功。

在 90 年代面臨著組織和環境的複雜性及其所產生的弊病，美國資訊科技國際中心執行長彼德·凱恩 (Peter G.W. Keen) 指出運用資訊科技以減少組織複雜性的五種方式：(一) 簡化作業流程與協調方式，以取得組

織架構的優勢；(二)設計不受限於層次與地域的組織架構；(三)促成合作性的組織架構；(四)讓管理過程充滿人性化；(五)讓溝通管道暢通。(莫永榮，1994：63)

近年來，機關組織資訊視為一重要的資源，可以更有效率地去管理它，使組織內與資訊有關的資源之利用更經濟、更有效益，使資訊資源管理，在公共部門的應用與研究蓬勃發展。其中在政府部門的應用有下列四種趨勢（Kraemer，1989：527-528；引自：陳銘薰，1994：19）：

- (一) 電腦軟、硬體成本降低，功能不斷增強，使電腦化迅速擴散。
- (二) 資訊科技的整合，包括電腦、電子通訊與辦公室自動化，但也帶來整合與相容性的問題。
- (三) 政府資料庫快速成長，引發侵犯隱私權的爭議。
- (四) 國家資訊網絡的建立加強了各級政府之間的資訊。

目前政府推動的「國家資訊基礎建設」預期將改變人民工作、休閒、娛樂、企業經營及政府提供服務的方式，並提升行政服務效率及品質，正說明資訊科技在再造工程中是一不可或缺的觸媒角色。

資訊科技的進步，促進流程改造的效率，已無庸置疑。為了快速回應顧客需求，並保持競爭優勢，提昇國家競爭力；我國政府自民國七十年陸續推動業務電腦化以來，已建置從中央到地方之稅務、公路監理、戶政等多項大型行政資訊網路系統。近年來，更由於網際網路的蓬勃發展，行政院研考會特將電子化連線作業與為民服務工作結合，推動「電子化／網路化政府」俾能善用資訊及通信科技，建構無紙化的政府服務網。

電子化政府為政府再造之首要課題；民國八十六年行政院第二五五三次會議通過國庫電子支付計畫，此計畫主要目標在於建構不同的政府

機關之間，能搭起國庫電子支付作業系統互通的橋樑，使國庫支付業務能在系統整合、網路連線與安全正確的前題下，達到服務民眾的目的。

八十六年台北區支付處經財政部核定為國庫電子支付計畫之主辦機關，期程為八十七年度至八十九年度，目前已順利完成推動計畫，國庫電子支付作業實施以後，最大的受惠者將是政府機關之債權人（受款人）。目前偏遠地區的支用機關因支付作業處理與郵寄時間，至少需耗費三至五天的作業時間。國庫電子作業實施以後，每一筆支付案件只要能節省郵寄作業時間，便可增加債權人一天以上的利息收入，對政府機關而言，是值得推動改善的工作。茲將現行支付作業與電子支付作業之比較如表 2.3（資料來源：財政部台北區支付處）。

表 2.3 現行支付作業與電子支付作業之比較

作業方式	現行支付作業	電子支付作業	電子作業優點
作業媒介	付款轉帳憑單	電子支付檔案	書證謄本簡化
簽證作業	印鑑印章	IC 卡數位簽章	達到身分鑑別、資料完整與不可否認性的網路安全要求
安全作業	信封密封	檔案加密封包，使用數位信封技術	無法窺視具隱密性
遞送作業	專人遞送或限時掛號郵寄	網路連線傳送	全天候服務、安全迅速、省時省錢
查詢作業	電話人工查詢	網路連線查詢	快速、正確、方便
對帳作業	報表郵寄對帳	檔案傳送對帳	書證謄本簡化
登錄作業	採人工登打	網路連線接收	快速、正確、方便

國庫電子支付計畫，對政府機關而言，可節省郵費，提升行政效率；對受款人而言，可提早取得費款，對民間企業而言，資金週轉融通方面頗有助益。以下分別說明電子支付之預期成效：

1. 在債權人（受款人）方面

- （1）可增加債權人或企業利息收入，提高國民所得。
- （2）免除債權人往返金融機構的作業時間。

2. 在政府機關方面

- （1）簡化支付作業程序，減少文件紙張耗費。
- （2）免除支付憑證的郵寄遞送時間。
- （3）促進支用機關會計業務電腦化，普及網際網路電腦之應用。
- （4）提供多元化的及時服務，提升政府服務形象
- （5）節省對帳資料寄送，增進支付作業效能。

## 第三章文獻探討

本章文獻探討主要分為五部分，第一、描述顧客導向的政府再造。第二、探討顧客導向對行政機關的影響。第三、企業流程的基本概念。第四、影響企業流程在造成效的因素。第五、流程再造後之效益等相關理論進行剖析，茲分述如下：

### 3.1 顧客導向的政府再造

「水能載舟，亦能覆舟」政府施政必須重視民意，不能背道而馳，才不被人民所唾棄，因此，行政機關的服務對象由慣用的「百姓」、「民眾」轉變以「顧客」觀念對待。在民意高漲的時代裡，各國政府為了因應快速變遷的環境與日益漸增的民眾要求，大都設法擴張行政規模與服務職能，期能滿足民眾的要求，然而「政府努力」與「公民期望」之間，仍有許多差距存在，而逐漸顯現對政府的「信心落差」危機，進而形成如 A. Wildavsky 學者所稱「政府作為越多，公民觀感越壞」的弔詭現象（林鐘沂，1994：2），為擺脫這種窘境，多數政府決策者對「政府再造」的寄予厚望，期能透過政府再造提昇政府之治理能力，塑造優良政府的形象。近年來，全面品質管理再企業界頗受重視，同時也影響公務部門的服務方式，江岷欽（1999）曾提出顧客導向的服務理念，將是政府未來行政措施的重要基礎。另學者呂鴻德（1998）提出一個顧客滿意及國家競爭力與政府再造關聯之觀念性架構（如圖 3.1），強調政府再造是以顧客為核心，將從國家競爭力的衰退與民眾對政府施政的期望來瞭解顧客的需求，其次檢視目前政府的競爭策略（行政革新方案）與顧客滿意之間的關連，以作為創造顧客滿意、提昇競爭力之政府再造的參考。

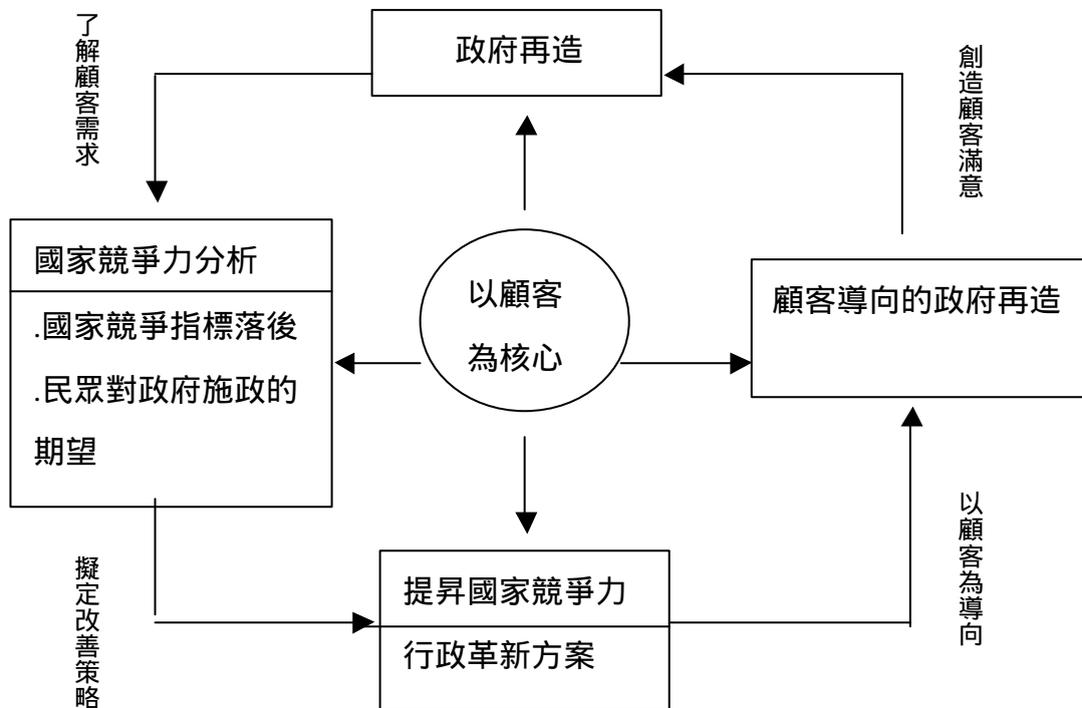


圖 3.1 顧客滿意及國家競爭力與政府再造之關聯

資料來源：呂鴻德（1998），創造顧客滿意，提升國家競爭力，  
研考雙月刊，22 卷四期，P P. 31-36

Christine Gibbs 認為：如果 1960 年代是市場取向的時代，1980 年代即是品質取向的時代，而 1990 年代就是以顧客為導向的時代（陳怡君，1996：83）

「顧客導向」之觀點，係源自 1980 年代中期以來所盛行的「全面品質管理（Total Quality Management），簡稱 TQM」，就 TQM 而言，組織高品質目標之達成，就是指「對顧客需求的滿足」（Oak land, 1993：3；

Price,1991 : 3 )。組織運作的結果，不論是有形的產品，或無形的服務，均必須得到消費者的接受，其一切的改善工作才具有意義。

一般而言，所指「顧客 ( Customer )」，並非只是最終消費者而已，同時亦包括組織內部的員工，亦即包含內在與外在顧客( internal / external customers )( Juran,1992 : 44-67 )，最早將顧客的觀念置於行政機關中的學者為 Carr & Littnam，其顧客的觀念包含下列兩項：

( 1 ) 內在顧客：指在組織中除該單位以外的其他單位或個人，他們在整個工作流程中的任務是接續於本單位之後，為使用本單位工作成果者皆稱之。

( 2 ) 外在顧客：包括組織最後產出之直接或是間接使用者。

### 3.2 顧客導向對行政機關效能之影響

Osborne & Gaebler ( 1992 ) 認為，顧客導向之觀念對行政機關效能的可產生的影響可歸納為七項：

1. 顧客導向的組織將可促使服務提供者，能對顧客真正負起應有責任。
2. 顧客導向的組織使組織成員決策時，能減少政治因素的不當干預。
3. 顧客導向的組織對組織成員可激發出更多的創新作為。
4. 顧客導向的組織可對民眾提供更廣泛的選擇。
5. 顧客導向的組織較不易浪費，因為它的產出較能符合大眾的需求。
6. 顧客導向的組織能培養顧客的選擇能力，並協助其瞭解本身應有的地位與權益。
7. 顧客導向的組織將可創造更多公平的機會。

自二次世界大戰以後，每隔五到七年，在先進國家就要進行一次政

府再造，讓政府重新產生動力，我國政府自不例外，民國八十二年八月，連戰先生擔任行政院院長任內，即提出行政革新的概念，並據以頒布「行政革新方案」，主要目標在建立「廉能政府」以「廉潔」、「效能」、「保民」為革新的重點，到了八十七年一月蕭萬長院長任內，繼續推動「政府再造」，先後頒布「政府再造綱領」、「政府再造推動計畫」，包含了組織再造、人力及服務再造、法制再造三個重點，其目標在於引進企業管理精神、活化政府組織、精簡人力、簡化流程，建立小而能的政府。

行政院為提升民眾滿意度，再造政府全新形象，乃進一步將「便民」理念展開，以「提升服務品質，加強為民服務」為指導方針，以期為民服務工作能突破現有作法，再創服務品質新境界，於是研擬完成「全面提升服務品質方案」藉此昭示服務品質之重要性，以創造顧客（民眾）滿意為目標如圖 3.2 所示：

呂鴻德將顧客至上觀念擴散到每一項行政革新活動之中，提出顧客導向的政府再造模式，以作為政府策略規劃之觀念性參考，其架構如圖 3.3 所示：

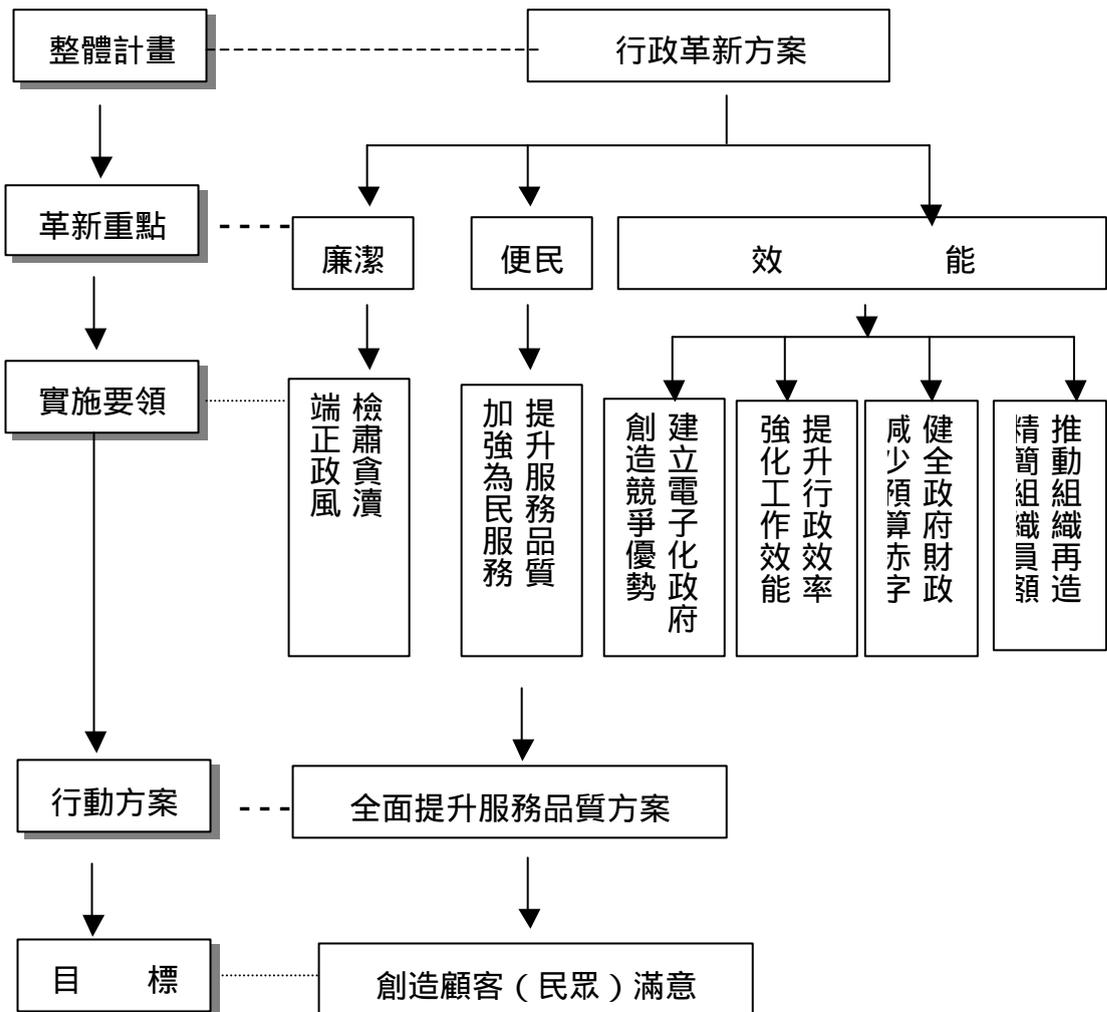


圖 3.2 行政革新方案之顧客滿意內容

資料來源：呂鴻德（1998），創造顧客滿意，提升國家競爭力，  
研考雙月刊，22 卷四期，P. 31-36

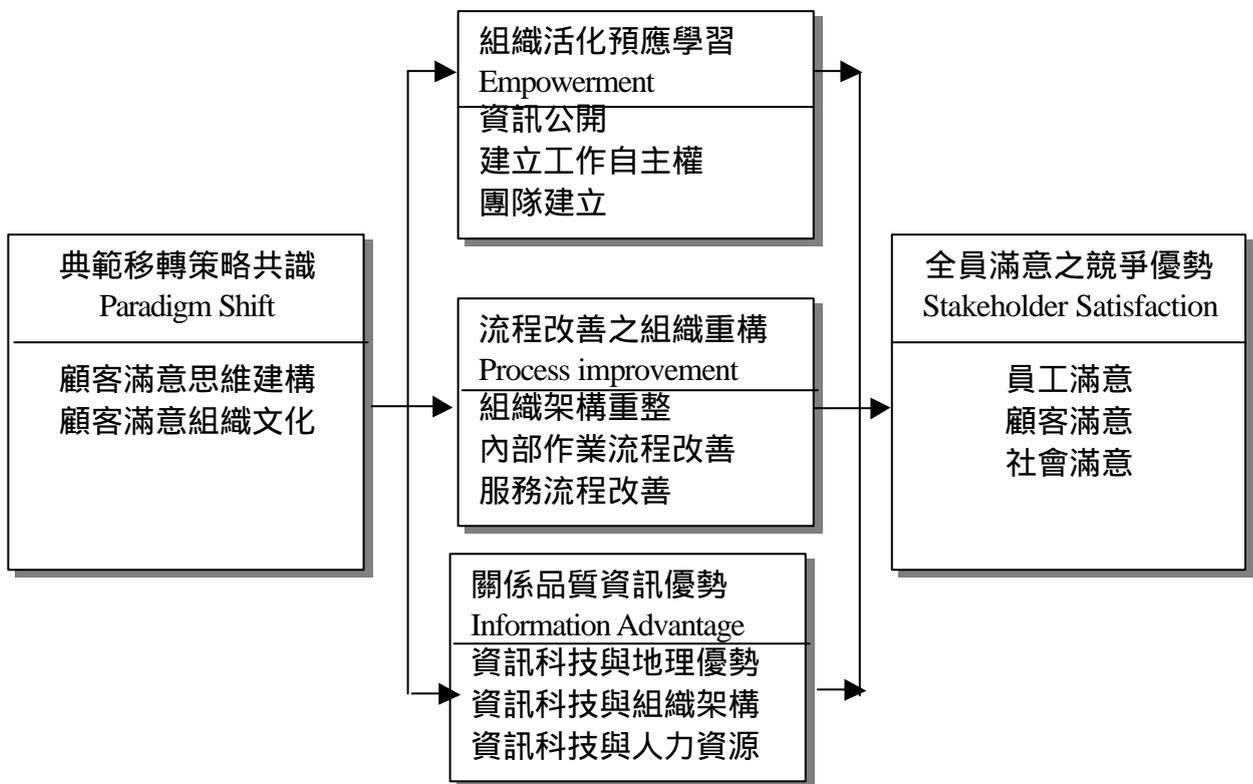


圖 3.3 顧客導向的政府再造模式

資料來源：呂鴻德（1998），創造顧客滿意，提升國家競爭力，  
研考雙月刊，22 卷四期，P P. 31-36

由圖 3.3 可知，以顧客為導向之組織再造模式包含五大作業項目：  
 （一）典範移轉（Paradigm Shift）；（二）賦能（Empowerment）；（三）  
 作業流程改善（Process Improvement）；（四）優勢資訊環境（Information  
 Advantage）以及（五）全員滿意（Stakeholder Satisfaction）；擷取其各項  
 目之第一個英文字首，將其簡稱 PEPSI 模式，茲說明如下；

**（一）典範移轉策略共識（Paradigm Shift）：**

政府再造的首要之務，應當進行組織成員的「典範移轉」，也

就是公務人員觀念的改變。政府若想要落實以顧客為核心的行政革新方案，首先透過員工的教育訓練，改變過去公務人員的養尊處優、喝茶看報，對民眾的需求「處之淡然」的傳統文化，由高階主管做起，灌輸公務人員顧客滿意的新思維，以凝聚全員共識、提升全員參與。

## **(二) 組織活化與預應學習 ( Empowerment )**

政府再造的第二個工作重點則是要經由資訊的公開、員工工作權的授與以及各項團隊的建立，充分達成「賦能」( Empowerment )的境界，也就是要訓練每一位公務人員都能具備獨當一面的能力並賦予足夠的權責。以創造一個責任導向、相互支持的環境，給予充分授權，以滿足顧客及時需要，減少民怨情事產生。

## **(三) 流程改善與組織重構 ( Process Improvement )**

政府再造的第三個工作重點是要透過組織層級的減少（扁平化，downsizing）以及各項作業流程的改善，減少不必要的資源浪費，以提升工作效率與工作品質。

## **(四) 關係品質、資訊優勢 (Information Advantage)**

為了使政府的行政效率能有效提升，政府再造的第四項工作重點，便是要建構起一個以網路為主的優勢資訊環境，以資訊科技改善作業流程，建立一個電子化的政府，充分掌握速度的競爭優勢。

## **(五) 全員滿意、競爭優勢 ( Stakeholder Satisfaction )**

政府再造的最終目的是期望能藉由前四項工作的執行，達到政府體質的改善與國家競爭力的提升，以高品質的生活環境達成員工滿意（公務員滿意）顧客滿意（民眾滿意）與社會滿意（全員滿意）的目標。

### 3.3 企業流程的基本概念

#### 3.3.1 企業流程的定義

企業流程再造的重點就是企業流程，因此在探討「流程再造」之前，需對流程作一定義，本研究透過相關文獻，將各學者對「企業流程」之定義彙整如表 2.1：

表 3.1 流程定義之彙整表

學者代	年	定義
Hurst. jr	1975	流程包含任何動態的作業，並強調除生產程序外，它應包含一些已知的工具或方法，以控制輸入轉換成產出的過程
Gohre	1985	流成是組織所定的一些規則，結合了資金流、物流、資料流，和文件流等流程，用以創造及提供組織的產品與服務
Pall	1987	人力、物料、精力、裝備、程序等邏輯組織 (Logical Organization) 放入工作活動中，來產生特定的結果
Hammer & Champy	1990	企業流程是指企業集合各類原料，製造所需產品的一連串的活動。顧客有需求，作業才有起點，作業流程的運作才有價值與意義。主張以顧客至上。
Davenport & Short	1990	企業流程一連串邏輯相關的工作，以求達到預定的產出。
Schnitt	1991	組織基本的活動，透過服務內部或外部的顧客，對組織進行運作，並產生一個或是一連串明確的結果。
Murray	1991	企業流成是一組功能或工作組合，它能有效整合並創造出一些產品或服務。
Davenport	1993	執行一些邏輯性相關工作而能夠達到某一特定的結果，而且不同時間或地點之特定工作活動的順序，它具有起始點、終點，能夠定義輸入或輸出者。
Raymond L & Mark M	1994	流程是在轉換輸入的東西成為所需要產出過程中，有關的一連串活動。
Barry Fisher	1994	1、企業流程可能只是一個小的作業 (a sma ll activity) 或是許多作業組合而成為大且複雜的工事。 2、流程可區分為核心流程 (core operaiting process) 和支援流程 (support process)

資料來源：籃柏林 (2000)，營造業管理流程再造—流程設計與評估，碩士論文。

綜合上述學者對流程的定義可知：流程（process）是指提供顧客所需產品的一連串活動；在一個企業或組織中，「流程」指的是一種凌駕職能與結構的思考方式，包含一串具有連貫性質的資訊、行動和作業程序，而且這些組合必須是快速、直接而有效率的（李宛容譯，民 86）。因此，一個流程必須為可預測，可量度、可掌握行動所組成的組合。

企業中最主要的流程在多少時間內完成，代表企業的整體營運能力，處理時間愈長，綁住資源的時間就愈長，成本則愈高；反之，處理時間愈短，則不僅效率增加，成本也降低。透過流程再造可創造附加價值，可以縮短流程時間，有效提昇工作效率與顧客的滿意度（劉慶聰，民 86：19）。

### 3.3.2 企業流程再造的定義

「企業流程再造」自 1993 年美國 Michael Hammer 與 James Champy 合著的「Reengineering the Corporations」造成企業管理界的廣大迴響，進而帶動了全球各地企業改革的風潮，成為二十世紀末一場盛大的產業重組活動（林耀欽 1997）。在書中 Hammer 對流程再造的定義：「對於企業作業流程根本重新思考、徹底翻新作業流程，以顧客需求為主要的考慮軸線，透過腦力激盪方式，徹底翻新流程，以求在成本、品質、服務與速度上重大的改良」除了上述企業流程再造的先驅者所提出定義外，尚有其他學者所提出的定義如表 3.2 所示：

表 3.2 流程再造定義彙整表

學者	年代	主張
Kaplan & Mardock	1991	認為只針對作業功能的改善，有時候對企業不僅無法得到流程改善所帶來的好處，反而會造成管理上的問題；所以應該透過策略的角度來思考，利用企業的價值鏈，定義作業流程再造為針對「核心流程」改改造的過程。
Marrow & Hazell	1992	定義「作業流程再造」為檢視企業在組織中的資訊與作業的流程，透過流程的分析與設計，以達到簡單化、成本降低與增進品質的服務。
Guha	1993	企業改造為了達到徹底重新設計流程，通常包括組織基本運作方式的分析，以及在組織結構、工作定義、獎勵系統、企業工作流程、控制程序方面的重新設計。
Hall	1993	改造要在角色及職責、評估及獎勵、組織結構、訊科技、共有價值、及技能等六個組織要素上變革。
Rigby	1993	無論用任何方式進行改造，在改造專案中應包括有四個組成：工作方法在根本的重新思考、組織結構的重組、新的資訊及評量系統、新的價值系統。
Davis	1993	以客戶為中心，由上而下的管理方式，希望跨部門的處理程序績效能產生重大的改格。
Johansson	1993	利用許多不同的工具和科技，以顧客導向的核心流程上，使績效因此而達到徹底的變革，而這些績效是依成本、週期時間、服務和品質來衡量的
Tim	1993	企業發展的方向以顧客的需求為依歸，它是由上階層到下階層全部參與管理，努力建立於交互作用流程的作業。
Loewenthal	1994	認為「作業流程再造」必需對企業的作業流程與組織架構上做根本上的考慮，思考如何運用企業的作業流程加以配合組織架構以達到組織的競爭優勢，而在績效上達到一良好的效果。
Thomas 1994		徹底地細察、質問、重新定義和崇新設計企業流程，目地在刪除非流程目標的所有活動，並且對於不用顧客判斷的活動予以自動化、或協助顧客降低判斷的成本。

資料來源：藍柏林（2000），營造業管理流程再造—流程設計與評估，碩士論文。

### 3.3.3 企業實施流程改造之原因

在 Hammer & Stanton 合著的《改造企業》這本書中，曾提到今天市場上有三股強大的驅動力量，稱之為三 C：顧客（Customer）、競爭（Competition）和改變（Change）使得以往的經營模式受到嚴重的考驗，因此有必要深入探討企業為何要執行再造、現行的缺失為何？以作為未來改造的方向，讓企業脫胎換骨，重獲新生，以下就企業面臨的內外部環境加以探討分析：

#### 1. 企業外部環境分析

隨著科技進步、國與國之間距離拉近、顧客需求的改變等原因，使傳統企業的目標、方法，及基本組織原則已不符時代所需，為維持企業競爭優勢，因而需要從事再造。

#### 2. 企業內部環境分析

企業內部相關作業流程常見之缺失歸納如下（蔣中一，1995）：

- （1）現有流程是採分工的方式來設計，加上分工愈細，造成流程愈長，因而生產或服務的時間較長。
- （2）由於公司對員工的不信任，且又未能充分授權，因而在整個流程中有過多的監督與管制，不但造成流程過長，延長作業時間，更因人力增加而使成本提高。再者，還產生了公文往返費時，資訊傳遞慢之問題，無形中使得整個流程又長且慢，欠缺效率。
- （3）由於流程採分工的方式設計，每人只負責其中的一部分，因而無人能了解整個流程的狀況，更無人能對整個流程負責。
- （4）對於顧客的需求無法與公司作業流程緊密結合，以致於企業

之運作始終無法滿足顧客需求。

(5) 員工缺乏創新力，例如員工對訂單流程有建設性的建議，須層層上報，甚而不知向何人建議，久而久之，員工不再提案，整個企業日漸缺乏創意，組織亦日行僵化。

因為大多數企業存在上述問題，若僅實施局部性的流程改造，並無法解決跨部門的流程困難，因此從根本上、整體上解決流程問題，才是治本之道（楊錦洲，1995；蔣中一，1995）。

#### 3.3.4 企業改造與改善之區別

「改善」與「再造」的出發點雖然不盡相同，但是兩者都是面對變動的環境所採取的對策，同時目的都在提昇「顧客滿意」(戴永久，1995)。流程再造著重於徹底的改變，而流程改善則著重於小幅度且漸進式的改變，並以傳統思考法思考內部作業，運用中等的資訊科技，以單兵作戰的方式，在組織盡量維持的狀態下，改善企業整體性的活動；流程再造則是以創造性思考，考慮顧客立場，加強資訊科技之應用，利用跨部門小組，配合組織調整，全面性的達成企業的政策，兩者的差異如表 3.3 所示。圖 3.4 則顯示流程再造與流程改善在時間上和改善成效間的變化及兩者的差異。

表 3.3 企業流程再造與流程改善之區別

項 目 / 分 類	企 業 流 程 再 造	作 業 流 程 改 善
幅 度	躍進式改變	小幅度改變
思考方式	新思維 創造性思考	傳統思考法
資訊科技之運用	強	中等（或無）
思考角度	顧客	內部作業
改善方式	利用跨部門小組	單兵作戰
組織狀況	組織常配合調整	組織盡量維持
層面	公司政策	個人行為
方法面	全面性	整體性

資料來源：蔣中一(1995), 企業何以須流程改造? LAN 網路資訊, P.140

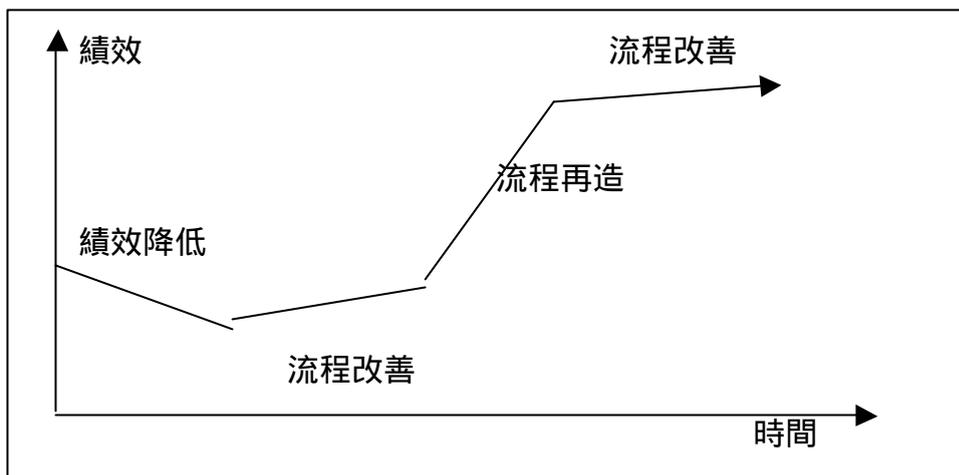


圖 3.4 流程再造與流程改善之區別

資料來源：蔣中一(1995), 企業流程再造之效益分析, LAN 網路資訊, P.150

### 3.4 影響企業流程再造成效的因素

#### 3.4.1 流程再造關鍵成功因素

任何的困難和阻力，無法阻礙決定改革的企圖心；不怕失敗也是邁向成功的先決條件。吳定教授將流程再造成功要素整理下列五點，作為企業執行流程改造的參考（Bennis & Mische 1995）：

1. 大膽的願景（A Bold Vision）：再造工程的出發點應是對組織的未來、有大膽的願景以及實現願景的熱情。
2. 系統性的途徑（A Systemic Approach）：流程再造的理念應具革命性，著重組織的改造與轉型，以求結果的大躍進，因此涉及全面性的檢討與改進。
3. 清晰的意圖與託付（A Clear Intent and Mandate）：組織在再造前應確認明確的目的，並對可能的未來有所了解。為此高階主管必須對推動者充分授權並支持。
4. 利用特殊的方法（A Specific Methodology）：主持以及執行再造的人必須對再造的人有清楚的了解對推動再造的技術也應熟悉。
5. 有效且睿智的領導（Effective and Visible Leadership）：負責再造工程的領導人必須有相當領導技巧和能力，包括創造力、影響力、判斷力，知識與經驗等。

另依據國內學者蔣中一所歸納成功再造的要素如下：

1. 決策者強烈的支持關心。
2. 做好事前溝通，謀求全員共識。
3. 高階主管適度授權，讓流程小組負責人對他所負責的流程充分的規劃、改善權限。
4. 加強流程小組成員相關知識，使其具備改善能力。

5. 績效制度的配合，使流程小組成員投入的努力，能獲得公司的了解與肯定。
6. 堅強的資訊人員團隊。可從系統規劃，系統文件製作與維護、資訊人員專業能力之培養等方面著手。
7. 外界顧問的協助。在顧問選擇方面應特別注意，必須是具備管理和資訊專業實務經驗的顧問才有實質的助益( 蔣中一，1995 )。

以上學者僅針對正面因素進行研究，尚忽略了反面因素，其實反面因素，除了讓企業瞭解常犯的錯誤，亦可作為進行流程再造之重要參考

。

#### 3.4.2 執行流程再造時產生之阻礙

企業流程再造是全面性、整體性的公司策略，但流程再造進行時可能遭遇種種問題與阻力，明瞭困難所在，才能事前預防以確保成功。以下列出作業流程再造十八種最常犯的錯誤（呂錦珍譯，1993）：

1. 名為改造作業流程，實為修修補補。
2. 見樹不見林。只將注意力集中在抽象空洞的名詞如授權、團隊合作、創新等，卻忘記這些不過是成功改造作業流程的自然成果。
3. 只顧著改造作業流程的本身，卻忽略應該同步改變的管理要素如獎懲評估制度、教育訓練、組織架構等。
4. 忽略員工價值體系和態度的改變。除了高階主管全力支持外，企業獎懲制度必須改變，以培養企業期望的新工作態度。
5. 滿足於小改變，不求大躍進。
6. 一有問題就放棄；一有改善就安逸。

7. 在問題定義和重建範圍等方面畫地自限。
8. 現有的企業文化和管理階層態度阻礙改造行動的展。
9. 試圖由下往上推行改造作業流程。
10. 指派不懂得該改造作業流程的人來領導整個行動。
11. 吝於投注資源
12. 改造作業流程不列為企業最優先工作。
13. 一次想改造太多的作業流程
14. 將改造企業流程和品質改善活動混為一談。
15. 總經理還有兩年退休，卻在此時展開改造企業流程。
16. 改造流程淪為紙上作業。
17. 無法應付員工的抗拒心態，覺得措手不及。
18. 改造行動拖的太久。一年內開始第一次嘗試，比較不會讓員工失去耐心。

蔣中一（1995）及Walston & Kimberly（1997）提出流程再造可能會遭遇的困難有：

- （一） 組織調整面臨阻力
- （二） 高階主管未能持續支持
- （三） 流程再造小組人才參差不齊
- （四） 資訊系統無法配合調整
- （五） 管理技術不敷實行
- （六） 組織同仁心態守舊、對再造誤解

對此流程再造首要任務是塑立組織整體再造環境，以說服組織上下同意變革，建立再造認同感。因此可從三方面著手：（一）尋求高層人員的支持、（二）組織文化的再造、（三）員工的教育訓練。

因此，進行改造之初應告訴員工瞭解現有制度及流程的缺失，以及實施流程再造後可獲得的效益，並強調進行流程再造可為組織獲取競爭優勢，以激發團隊合作的共識，確保流程再造之成功。

### 3.4.3 流程再造的實施步驟

流程再造是將組織內部的所有人力及工作過程徹底改變，以便重新設計出更簡便快速的工作流程來滿足顧客需求，因此流程再造實施前應有萬全的準備。根據 Hammer 的看法其準備工作主要有下列三項：( 1 ) 組織決策者須先對流程再造進行深入了解。對於組織再造的精義、欲達到的水準、組織內部所存在的問題及其原因為何，是否與流程有關；( 2 ) 判斷須要改造之流程，並分析從事流程再造是否值得，以獲得決策者的支持；( 3 ) 需要高階主管支持及專業從事人員進行流程再造計劃，並預測其成功機率。

Hammer( 1993 )曾針對企業流程再造提出其實施的步驟，如圖 3.5 所示：

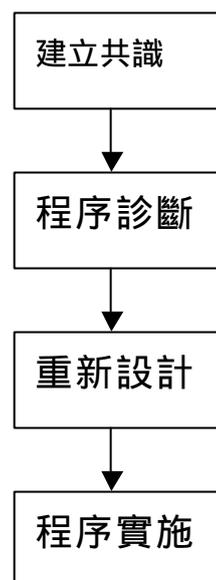


圖 3.5 流程再造之實施步驟

Davenport & Short (1990) 則提出流程再造五大階段：(1) 發展企業遠景與流程目標。(2) 辨認再設計的流程。(3) 了解與測量現存系統。(4) 找出 IT (Information Technology) 的工具。(5) 設計並建立流程的雛形。如圖 3.6 所示：

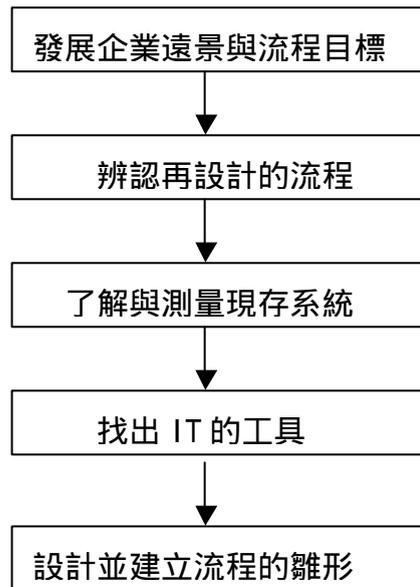


圖 3.6 Davenport 流程再設計

資料來源：陳世國 (1996), 企業流程再造管理策略之研究, 國立台灣大學資訊管理學系碩士論文。

由於流程再造是一項長期且重大的工程，需要遵循一定的程序與步驟，並且時時控管進度的機制，才不會讓流程再造徒勞無功

#### 3.4.4 資訊科技對流程再造之影響

Davenport (1993) 曾指出，九十年代有兩項新的工具正激烈地改變企業組織的運作：資訊科技 (Information Technology ; IT) 與企業再生

工程 ( Business Process Reengineering ; BPR ) 又稱企業流程改造，亦稱組織再造工程。

根據 Huber ( 1990 ) 對資訊科技所做的研究，指出資訊科技依其特徵可分為兩個層次：第一層次是資訊科技提供資料儲存能力 ( Data Storage Capacity )、傳遞能力 ( Transmission Capacity ) 及處理能力 ( Processing Capacity ) 等基本特性。第二層次係指資訊科技是由第一層資訊科技所組成，能夠提升個人與組織溝通與決策支援的能力 ( 林明德，民 84：24 )。另外 Devenport & Short 曾提出資訊科技對企業的衝擊與效益。

表 3.4 資訊科技對企業的衝擊與效益

資訊科技的特性	資訊科技對企業的衝擊與效益
作業性	將非結構化的程序轉成標準程序
地理性	突破時空的障礙
自動化	減少人力的介入
分析性	可以在流程中進行複雜的分析
資訊類別	分析並產生大量而正確的資訊
處理程序	使連續按順序執行的作業可以同步處理
知識管理	取得及運用專家知識
追蹤	可以線上即時追蹤詳細的流程狀態
消除中企	將流程雙方直接連接

資料來源：Devenport, Thomas H. & James E. Short, “The New Industrial Engineering. Information Technology and Business Process Redesign”, Sloan Management Review, Summer 1990,p.17.

由於資訊科技在再造工程中，往往扮演溝通支援與決策支援的功能，使其能為組織帶來各種利益。茲將此兩種功能說明如後：(1) 溝通支援：資訊科技可以將組織內、外的資訊，即時且正確無誤地送達使用者手中，以促進組織內部資訊流通的效率與效能。且隨著組織流程所涵蓋廣度的不同，可將資訊科技所涉及的溝通層面分為組織內部、跨地理距離及跨組織三種型態。(2) 決策支援：資訊科技在組織決策中所提供的支援，一則累積流程運作中所需的資訊投入；二則將流程的處理程序予以模式化後置於電腦中，透過電子運算器強大的計算能力，將大量的資訊予以分析、加工為更具決策價值的資訊產出，以供決策者參考。

### 3.5 流程再造後之效益

Hammer & Champy 認為，企業在改造作業流程成功後，組織內的組織架構，企業成員的工作性質，從屬關係，獎懲制度、企業文化等全都煥然一新，組織成員的工作性質從單調、專一、重複走向複雜、多樣、多變，並擴大其獨立自主空間。

另外組織架構不再層層相疊，由垂直漸趨扁平。企業改造後組織架構並不具有舉足輕重，因此，所有工作都隨著流程與工作小組而整合，溝通的路線將不受限制。在新流程中員工往往能運用判斷力，做出正確的抉擇，因為企業提供教育訓練和合理的獎懲制度，提昇員工的洞察力，以快速回應顧客需求，提升顧客的滿意度，進而提昇各方面的績效，以降低成本和增強競爭力。楊錦洲（1995）將流程再造主要產生動機及所帶來的效益歸納如表 3.5。

表 3.5 流程再造產生動機與作用

動機	條件	問題點	做法	成效
競爭	滿足顧客需求	現有流程無法滿足	流程的再造	顧客滿意度的提昇
顧客滿意	快速服務	流程過長	管理當局支持	服務流程縮短
	迅速解決問題	作業時慢	重新設計流程	服務時間短
	服務品質好	無人負全責	流程工作小組	顧客問題圓滿解決
	產品品質好	各掃門前雪	組織扁平化	服務與產品品質好
	價格低	過多的監督與	分權與授權	顧客受到重視
	受到重視	管制	流程的彈性	符合顧客的要求
	新產品上市	公文往返費時	流程的多樣化	收費具競爭力
	額外的服務	人力多、成本高	團隊合作	新產品上市快
		資訊傳遞慢	資訊科技應用	

資料來源：楊錦洲，再造工程之產生及其功能，品質管制月刊，1995年4月份。

綜合前述之研究動機與相關學者之研究結果，發現企業流程再造對實際行政效率有相當大的助益，因此本研究擬從企業流程再造的理念出發，再透過再造工程的觀念架構，導入顧客導向的服務觀，為政府作業行政績效提供一新思考方向。由於企業再造是近幾年來興起之風潮，而隨著社會的變遷，政府再造已勢在必行，然過去學者多以私人企業為研究之樣本，並未針對政府部門做實證之研究，故本研究以嘉義縣政府為樣本，探討政府實施集中支付作業流程如何應用相關學者所提出的理論，研擬出作業流程改善架構，作為改善支付作業之依據，期能達成本研究的目的。

## 第四章 研究設計

為能確實掌握研究主題及研究方向，以下分別就研究之觀念性架構、研究方法、抽樣設計、問卷設計及資料分析方法等進一步說明如下：

### 4.1 研究之觀念性架構

政府集中支付作業如何應用流程再造的策略來提升服務品質及行政效率，是本論文的研究重點。未能使理論與實務互相結合，因此本節之研究架構，首先以嘉義縣政府推動支付作業簡化方案為例，進行效益評估，其次針對嘉義縣政府現行支付作業流程，分別就政府官員及一般民眾（內、外部顧客）進行訪談，挖掘現況之缺失，並以企業流程再造的理論為基礎，以為支付作業改善之依據，進而建立新作業流程模式，如圖 4.1 所示：

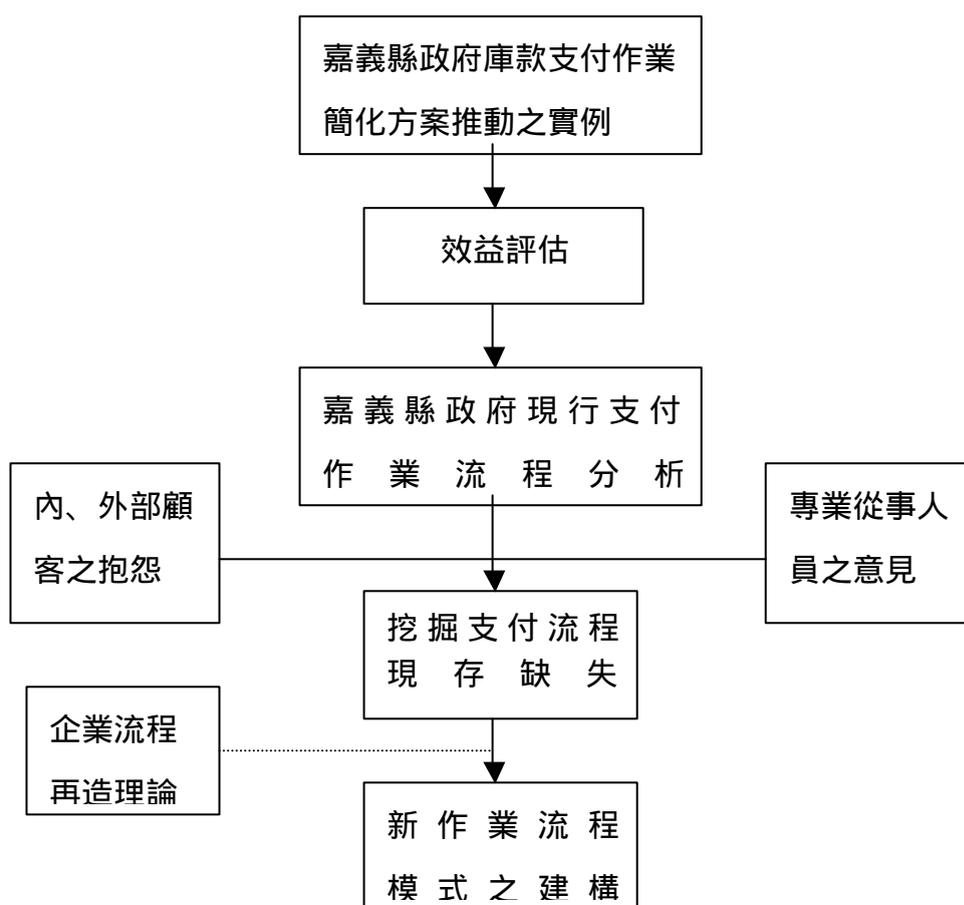


圖 4.1 本研究之觀念性架構

資料來源：本研究整理

## 4.2 研究方法

### 1. 文獻分析法：

此乃是一種簡單的探索性研究法，及搜集有關他人所作之研究，分析其研究結果與建議，指出需要驗證的假設，並說明這些建設性的假設是否有價值拿來應用，而當作自己的研究基礎。即使前人的研究沒有建議具體的假設，也可以從其結論中，尋找可參考的資料（楊國樞等，民 78：51），由於文獻探討法的目的在於瞭解研究主題的知識

現況，所以本研究在確定研究題目與研究範圍後，就著手蒐集公共管理、流程再造、顧客導向、集中支付等國內外相關學術書籍，論文、期刊、報章雜誌及政府、研究機構之出版品等，以作為理論基礎並加以彙整及分析。

## 2. 訪談調查法：

在個案研究途徑中，除了分析該重要施政策略之推動背景、概況、目的及未來預期成果外，針對支付機關之作業現況及實務推動情形，採取訪談方式，發掘問題所在，以釐探與流程再造的相關性，並提出改善模式，使理論與實務能相互輝應，增進個案探討之深度與廣度。因此本研究對相關業務的政府官員及洽公民眾，就現行支付作業流程之缺失進行訪談，以瞭解其對此問題的看法。

## 3. 問卷調查法：

由於時間、財力、物力的限制，本研究採便利抽樣的方式，進行問卷調查，以瞭解嘉義縣政府現行支付流程之實際情形、挖掘問題所在及推動作業簡化方案之成效，以作為政府集中支付流程改善時之參考。

### 4.3 抽樣設計

本研究係採便利抽樣方式進行問卷調查，在選取樣本方面，其中行政官員部份，以每月請款三次以上之縣府各局、室、附屬單位、國中小學校（如附錄二）等相關人員及有請款經驗之嘉義縣民眾為對象，共計選取樣本 220 人。

本研究之問卷共分兩種：「民眾問卷調查表」及「嘉義縣政府及附屬單位問卷調查表」，前者共發出 120 份問卷，於 2 月 10 日至 3 月 10 日止，進行調查，收回 96 份，回收率 80%，扣除無效問卷 12 份，有效問卷共 84 份。後者共發出 100 份問卷，於 2 月 1 日至 3 月 1 日期間進行調查，收回 56 份，回收率 78.6%，扣除無效問卷 11 份，有效問卷共 45 份，有效問卷共計 129 份。（詳見表 4.1）

表 4.1 問卷回收情形彙總表

類 別	發出問卷數	回收問卷數	回收率	無效卷	有效卷
行 政 機 關	120	96	80.0 %	12	84
一 般 民 眾	100	56	78.6 %	11	45
合 計	220	152		23	129

### 4.4 問卷設計

本研究之問卷，依受訪者對象（一般民眾及行政單位相關人員）之不同分別研擬其內容不同的問卷調查表（如附錄三、四）。

其中「嘉義縣政府集中支付作業流程改造問卷調查表一」，主要分為兩部分：

- 1.個人基本資料，共計五題。
- 2.民眾對於嘉義縣政府請款方面的問題，共計八題。

「嘉義縣政府集中支付作業流程改造問卷調查表二」，主要分為三部分：

1. 有關實際請領經驗的問題共計九題，此方面之問題係依據各支用單位經費請領的實際經驗做設計，了解縣政府目前支付作業流程的問題所在。
2. 作業簡化方案的問題共十六題，此方面的問題係針對縣政府支付課推動的作業簡化方案之情況，就各支用單位的實際參與情形做設計，以期瞭解相關人員對簡化方案實施前後之滿意度的差異，工作效率及服務品質是否提昇，並檢視其與企業流程再造理論是否有相符之處。
3. 個人基本資料共五題，包含性別、年齡、學歷、職業與請領次數等相關問題，期能瞭解樣本之特性，及其對嘉義縣政府支付作業流程滿意度之差異。

#### 4.5 資料分析方法

本研究之資料分析方法分成兩個部分：

其中有關次級資料方面如政府再造理論、顧客導向相關理論、公共管理基本理論、企業流程相關理論等，以文獻分析法進行資料的分析與整理，期能獲得具體之結論，以作為本研究之理論之基礎。

有關問卷調查法所取得的原始資料方面，利用 SPSS for windows 統計軟體進行統計資料分析。

- (1) 依性別、年齡、學歷、職業與請領次數等項，與對嘉義縣政府請款之經驗、行政效率、服務品質等項，分別進行百分比分析及交叉分析，以探究受訪者屬性變相與其對支付作業流程現況的滿意度，是否具有顯著差異。

- (2) 以受訪者對嘉義縣政府請款之意見，進行百分比分析，以瞭解現行支付流程作業之缺失，以作為流程改善之依據。
- (3) 針對簡化方案之實施成效，利用百分比分析，以評估受訪者對實施成效之滿意度。並檢視支付作業簡化方案的推動成效與企業流程再造理論是否有相符之處。

## 第五章 嘉義縣政府集中支付作業現況分析

為了瞭解對於嘉義縣政府現行支付作業流程所面臨之問題及其推行簡化方案之成效，本研究以問卷調查收集相關資料，並加以整理分析，以作為改善現行支付作業流程之依據，茲說明如下：

### 5.1 樣本資料結構分析

本問卷之有效計 129 份，分別依受訪者之性別、年齡、教育程度、職業、請款次數等項目，做次數分配及百分比分析，以下分別依民眾問卷與行政機關之問卷不同，分別說明如下：

1. 民眾問卷部分：以 45 份有效卷做為分析的基礎，由表 5.1 可知：
  - (1) 就性別方面：受訪者中以女性居多數有 29 位，佔 64.4%；男性有 16 位，佔 35.6%
  - (2) 就年齡方面：受訪者中以 31-40 歲居多數，有 18 位，佔 40%；其次依序為 41-50 歲者有 14 位，佔 31.1%，21-30 歲者有 9 位，佔 20%，51-60 歲者有 4 位，佔 8.9%。
  - (3) 就教育程度方面：受訪者中以高中職學歷者為最多有 21 人佔 46.7%，其次依序為大專畢業者有 14 人，佔 31.1%，國中畢業者有 10 人，佔 22.2%。
  - (4) 就職業方面：受訪者中以承包商為最多，有 22 人佔 48.9%，其次依序為物品採購商 有 17 人，佔 37.8%，軍公教有 1 人，佔 2.2%，家管或退休人員有 5 人，佔 11.1%。
  - (5) 就近半年來請款次數方面：受訪者中以及在 10 次以上者為最多，

有 18 人，佔 40%，其次依序為 6-9 次有 14 位，佔 31.1%，3-5 次有 8 位，佔 17.8%，在 3 次以下者有 5 位，佔 11.1%。

表 5.1 民眾樣本特性統計表

變數	項目	樣本人數	所佔百分比 (%)
性別	男性	16	35.6
	女性	29	64.4
年齡	21-30 歲	9	20
	31-40 歲	18	40
	41-50 歲	14	31.1
	51 歲以上	4	8.9
教育程度	國中以下	10	22.2
	高中職	21	46.7
	大專以上	14	31.1
職業	承包商	22	48.9
	物品採購商	17	37.8
	軍公教	1	2.2
	家管、退休人員	5	11.1
請款次數	3 次以下	5	11.1
	3-5 次	8	17.8
	6-9 次	14	31.1
	10 次以上	18	40

資料來源：本研究整理

2. 就嘉義縣政府各支用機關問卷部分，由表 5.2 可知：
- (1) 就性別方面：受訪者中以女性居多有 58 人，佔 69%；男性有 26 人，佔 31%
  - (2) 就年齡方面：受訪者中以 31-40 歲佔多數，有 32 人，佔 38.1%；其次依序為 41-50 歲者有 26 人，佔 31.1%，51-60 歲

者有 10 人，佔 11.9%。由上述資料顯示年齡集中在 31-50 歲之間，高達 69.2 %。

- (3) 就教育程度方面：受訪者中以大專畢業者居最多有 42 人佔 50%，其次依序為高中職畢業者有 36 人，佔 42%，國中畢業者有 6 人，佔 7.1%。
- (4) 就職位方面：受訪者中以非主管人員為最多，有 78 人，佔 92.9%，主管人員有 6 人，佔 7.1%，由此資料顯示出，參與流程之人員多屬階級較低者。
- (5) 就平均每月請領支票之次數方面：受訪者中以 3-4 次及 5-6 次數者最多，各有 28 人，各佔 33.3%，其次依序為 9 次以上者有 18 人，佔 21.4%，7-8 次者有 10 人，佔 11.9%。

表 5.2 政府單位樣本特性統計表

變數	項目	樣本人數	所佔百分比(%)
性別	男性	26	31
	女性	58	69
年齡	30 歲以下	16	19
	31-40 歲	32	38.1
	41-50 歲	26	31
	51 歲以上	10	11.9
教育程度	國中以下	6	7.1
	高中職	36	42.9
	大專以上	42	50
職位	主管職	6	7.1
	非主管職	78	92.9
請款次數	3-4 次	28	33.3
	5-6 次	28	33.3
	7-8 次	10	11.9
	9 次以上	18	21.4

資料來源：本研究整理

## 5.2 嘉義縣政府現行支付作業流程相關問題分析

為了瞭解現行支付作業的相關問題，分別就受訪者（民眾與政府相關人員）的調查資料做分析。

一、依據 45 位受訪者（民眾），其對參與請款經驗資料分析顯示，得到下列結果（詳表 5.3 所示）：

1. 就經費的請領需要的天數方面：在全體的受訪者中以需要 15-30 天者為最多佔 51.1%，其次為 15 天以內有 17.8%，有 11.1% 的民眾請款經驗在 30-45 天，有 8.9% 的民眾需要 46-60 天，更有 11.1% 民眾的經驗需等到 2 個月以上才能領到支票。
2. 就心理預期的流程時間方面：在全體的受訪者中有 24.4% 的受訪者表示流程時間在預期的時間內，有 75.6% 的受訪者表示不在預期的時間內，可知大部份民眾認為支付流程有過長跡象，已超出心理預期之時間，民眾抱怨的聲音因而產生。
3. 對現行支付流程之滿意度而言：在全體的受訪者中有 15% 的受訪者回答極不滿意，55.6% 的受訪者回答不滿意，僅有 15% 回答滿意，可見有多達 71.1% 的民眾，對於縣政府目前的支付流程覺得不滿意，顯示嘉義縣政府現行之支付流程確有檢討改善之必要。
4. 就現行支付流程之缺失方面：在全體的受訪者中有 38 人次回答作業流程有重複或不必要之手續，有 21 人次回答主管未充分授權，以致若某主管不在，其他人無權代核，造成等候時間延長，有 28 人次回答職務代理人未確實代理職務，公文沒人看者，有 15 人次回答未能一次得知所有應補資料者，顯示以上缺失在現行支付流程中都存在，其中以作業流程有重複或不必要之手續，浪費時間的問題最為嚴重。

5. 就作業流程中等候時間最長的單位方面：在全體的受訪者中佔 22.2 % 的受訪者回答業務單位，佔 77.8% 的受訪者回答主計室，可知目前縣政府的支付作業流程在主計室會發生作業瓶頸現象，整個支付流程最需檢討改善的單位是主計室。
6. 就支票請領的過程中，有不知向何單位領取而困擾的經驗：在全體的受訪者中有佔 60% 回答有此經驗，可見嘉義縣政府目前有五個單位分別開發不同預算支票的情形，因支付作業權責不統一，已造成民眾領款時無所適從之現象。
7. 就支票金額來源方面：在全體的受訪者中有 42.2 % 表示有經歷過不知支票金額包括那幾項帳款，有 57.8 % 的受訪者表示無此困擾，顯然答是的雖然比較少，但是此情形係屬交易較小的廠商才會發生，依調查有 42.2% 的民眾有此困擾，顯示本項仍是存在現行支付流程的缺失之一。

表 5.3 民眾對於現行作業流程調查統計表

問 題	項 目	次 數	百分比 (%)
實際請領天數	15 天以內	8	17.8
	15-30 天	23	51.1
	31-45 天	5	11.1
	46-60 天	4	8.9
	兩個月以上	5	11.1
是否在預期時間內	是	11	24.4
	否	34	75.6
對現行支付流程滿意度	極不滿意	7	15.6
	不滿意	25	55.6
	普通	6	13.3
	滿意	7	15.6
現行流程缺失為何	流程有重複不必要之手續	38	
	未確實執行職務代理制度	28	
	主管未充分授權	21	
	未能依次得知應補資料	15	
等候時間最長之單位	業務單位	10	22.2
	主計室	35	77.8
是否有不知向何單位領支票之困擾	是	27	60
	否	18	40
是否為支票金額就包括那幾項帳款而困擾	是	19	42.2
	否	26	57.8

二、依據 84 位受訪者（政府相關人員），其對參與請款經驗資料分析顯示，得到下列結果（詳表 5.3 所示）：

1. 就不同服務單位方面：有 61.9% 受訪者屬府內單位，有 38.1% 屬府外單位。對服務單位分類，最主要是因為府內與府外單位的支付流程並不相同（如第二章說明），為使本問卷更具正確性，乃針對不同的單位設計問題。
2. 就經費的請領需要的天數方面：在嘉義縣政府任何一筆經費的支付，從請款到實際領到支票的天數，以需要 15-30 天者為最多佔 39.3%，其次為 15 天以內有 38.1%，有 16.7% 的民眾請款經驗在 30-45 天，有 4.8% 的民眾需要 46-60 天，更有 1.2% 民眾的經驗需等到 2 個月以上才能領到支票。
3. 就心理預期的流程時間方面：流程時間是否為受測者預期的時間內完成方面，有 50% 的受訪者表示在預期的時間內，亦有 50% 的受訪者表示不在預期的時間內。
4. 對現行支付流程之滿意度而言：在全體受訪者中，有 41.7% 表示極不滿意及不滿意者，亦有 41.7% 表示極滿意及滿意，顯示政府各支用單位於現行支付流程滿意度呈兩極化之現象。
5. 就現行支付流程之缺失方面：在全體受訪者中有 63 人次回答作業流程有重複或不必要之手續；有 23 人次回答主管未充分授權，他人無權代核，造成等候時間延長者；有 23 人次回答職務代理人未確實代理職務，公文沒人看；有 14 人次回答未能一次得知所有應補資料。顯示以上缺失在現行支付流程中都存在，其中以作業流程之重複或不必要之手續為最迫切解決之問題。
6. 就作業流程中等候時間最長的單位方面：在全體受訪者中以回答

主計室的為最多佔 77.4%，其次依序為答業務單位者佔 11.9%，可見縣政府的支付作業流程在主計室確有作業瓶頸之現象存在。

府內單位之付款憑單是由主計室連線到支付課，而府外單位之付款憑單是由專人或以郵寄方式送到支付課開立支票，其間是否有誤送或傳丟情形都將影響支付流程之進度，因此以下三題是針對府外單位問答：

7.在憑單寄送時間方面：付款憑單寄出到支付課收到約幾天，在全體受訪者中回答 1 天者為最多佔 13.1%，答 2 天以上者佔 9.5%，答 1 天及 2 天者各佔 6%，答半天者佔 4.8%。

8.在憑單是否誤送或寄丟方面：在全體受訪者中回答否的有 26 人，答是的有 7 人，雖有此經驗者僅有 7 人，惟仍顯示此缺失有存在之事實，而造成支付流程延長。

9.在以電腦傳送憑單方面：針對支付憑單採電腦連線方式傳送，可否加速作業流程而言，在全體受訪者中答是的有 27 人，答否的有 6 人，顯示多數人肯定電腦方式連線。

表 5.4 政府單位對現行作業流程調查表

問題	項目	次數	百分比 (%)
實際請領天數	15 天以內	32	38.1
	15-30 天	33	39.3
	31-45 天	14	16.7
	46-60 天	4	4.8
	兩個月以上	1	1.2
是否在預期時間內	是	42	50.0
	否	42	50.0
對現行支付流程滿意度	極不滿意	4	4.8
	不滿意	31	36.9
	普通	14	16.7
	滿意	25	29.8
	極滿意	10	11.9
現行流程缺失為何	流程有重複不必要之手續	63	
	未確實執行職務代理制度	23	
	主管未充分授權	23	
	未能依次得知應補資料	14	
等候時間最長之單位	業務單位	10	
	主計室	65	
	財政局	2	
	支付課	1	
付款憑單有否誤送或寄丟情形	是	7	
	否	26	
資訊化可否加速流程	是	27	
	否	6	18.2

資料來源：本研究整理

### 5.3 現行支付作業流程之滿意度分析

由上述探討得知，不論是民眾或政府支用機關對於政府現行之支付流程多數不滿意，為了深入了解不同受測者對現行支付作業流程滿意度之差異，分別依性別、職業、不同服務單位、實際請領天數與滿意度、心理預期、等候時間最長的單位等進行交叉分析如後：

#### 1. 不同性別之受訪者對支付流程滿意度之看法：

在全體受訪者中，對支付流程表示「極不滿意」及「不滿意」者佔 51.9%，其中男性佔 18.6% 表示不滿意；女性表示不滿意之受訪者佔 33.3%，而表示「極滿意」及「滿意者」佔 12.4%，如表 5.5 所示。

表 5.5 不同性別之受訪者對支付流程滿意度之看法

看法 性別	對現行支付流程的滿意程度									
	極不滿意		不滿意		普通		滿意		極滿意	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
男	5	3.9%	19	14.7%	2	1.6%	12	9.3%	4	3.1%
女	6	4.6%	37	28.7%	18	13.9%	20	15.5%	6	4.6%
合計 129 人	11	8.5%	56	43.4%	20	15.5%	32	24.8%	10	7.7%

資料來源：本研究整理

## 2. 不同職業之受訪者對支付流程滿意度之看法：

由表 5.6 可知，在各項職業中，對於現行支付流程認為「極不滿意」及「不滿意」者，以職業為承包商者最多，佔 35.6%，職業為物品採購商者佔 31.1%，職業為軍公教者佔 2.2%，職業為家管或退休人員者佔 2.2%，總計有高達 71.1% 的受訪者表示不滿意；對於現行支付流程認為「極滿意」及「滿意」者，職業為承包商者 11.2%，物品採購商者佔 2.2%，家管或退休人員者佔 2.2%。在各行各業中，探討其對支付流程之滿意度，主要是可了解不同行業向政府請款的金額大小及其現金調度之急迫性不同而產生不同之滿意度，經此表分析可知，承包商因為所請領的金額較大，對於營業調度具有急迫性，因此較無法等待繁複的支付流程，物品採購商所請領的金額雖較小，惟對於小規模之業者，仍是相當重要，因此兩者皆希望能簡化流程。

表 5.6 不同職業之受訪者對支付流程滿意度之看法

看法 職業	對現行支付流程的滿意程度									
	極不滿意		不滿意		普通		滿意		極滿意	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
承包商	2	4.4%	14	31.2%	1	2.2%	5	11.2	0	0%
物品採購商	5	11.1%	9	20.0%	2	4.4%	1	2.2%	0	0%
軍公教	0	0	1	2.2%	0	0%	0	0%	0	0%
家管/退休 人員	0	0	1	2.2%	3	6.7%	1	2.2%	0	0%
合計 45 人	7	15.5%	25	55.6%	6	13.3%	7	15.6%	0	0%

資料來源：本研究整理

### 3. 受訪者對支付作業是否能在預期時間內完成之看法：

由表 5.7 可知，在 45 位受訪者中表示支付作業再預期時間完成者僅佔 24.4%，而認為不再預期時間完成者卻高達 75.6%，由此顯示出目前的支付流程緩慢，已不符民眾需求。

表 5.7 受訪者對支付作業是否能在預期時間內完成之看法

實際請領天數	預期時間內完成				合 計
	是		否		
	人數	百分比	人數	百分比	
15 天以內	4	8.8%	4	8.8%	8
15-30 天	7	15.6%	16	35.7%	23
31-45 天	0	0	5	11.1%	5
46-60 天	0	0	4	8.9%	4
2 個月以上	0	0	5	11.1%	5
合 計	11	24.4%	34	75.6%	45

資料來源：本研究整理

#### 4. 不同服務單位的受訪者對作業流程滿意度之看法：

就本研究而言，服務於府內單位人員受訪者有 52 人，對於支付流程極不滿意及不滿意者有 31 人，佔 36.9%，有 11 人認為普通，10 人認為滿意及極滿意，府外單位人員僅 4 人認為不滿意，佔 4.8%，3 人認為普通，有 25 人認為滿意及極滿意，可見府內之支付流程必定有過於繁複，層層管制之不必要手續存在，相當值得深入探討，如表 5.8 所示。

表 5.8 不同服務單位的受訪者對作業流程滿意度之看法

滿意度 服 務 單 位	對現行支付流程的滿意程度									
	極不滿意		不滿意		普 通		滿 意		極滿意	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
府內單位 52 人	4	4.8%	27	32.1%	11	13.1%	8	9.5%	2	2.4%
府外單位 32 人	0	0%	4	4.8%	3	3.6%	17	20.2%	8	9.5%
合計 84 人	4	4.8%	31	36.9%	14	16.7%	25	29.7%	10	11.9%

資料來源：本研究整理

#### 5. 政府單位相關人員對作業完成時效性之看法：

本研究試圖了解府內與府外單位不同的支付流程，在請領款項時，所感受預期時間之差異，府內單位有 52 位受訪者，其中佔 16.7% 認為在預期時間內完成，佔 45.2% 認為不在預期時間內完成。府外單位受訪者 32 位，佔 33.3% 認為是，僅 4.8% 的受訪者認為不在預期時間內完成，顯見府內單位人員認為超出預期時間者高過府外單位人員，可知嘉義縣政府之請款流程有檢討改進之必要，如表 5.9 所示。

表 5.9 政府單位相關人員對作業完成時效性之看法

意見 服務單位	預期時間內完成				合 計
	是		否		
	人數	百分比	人數	百分比	
府內單位	14	16.7%	38	45.2%	52 人
府外單位	28	33.3%	4	4.8%	32 人
合計	42	50%	42	50%	84 人

資料來源：本研究整理

6. 不同服務單位的受訪者對等候時間最長的單位之看法：

由表 5.10 可知，在全體受訪者中有高達 77% 的受訪者認為支付作業流程中需等候時間最長的單位是在主計室，其中府內單位佔 55.6%，府外單位方面則有 21.4%，顯示府內的支付流程中，在主計單位產生作業瓶頸，極需克服與解決。另亦有 11.8% 的受訪者認為在業務單位等候時間最長，可能與職務代理人未落實代理制度及主管未充實授權等原因有關。

表 5.10 不同服務單位的受訪者對等候時間最長的單位之看法

等候時間 服務單位	等候時間最長的單位									
	業務單位		財政局		主計室		支付課		其他單位	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
府內單位 52 人	3	3.5%	0	0%	47	55.6%	1	1.2%	1	1.2%
府外單位 32 人	7	8.3%	2	2.4%	18	21.4%	0	0%	0	0%
合計 84 人	10	11.8%	2	2.4%	65	77%	1	1.2%	1	1.2%

資料來源：本研究整理

## 5.4 推動支付作業簡化方案之成效分析

### 5.4.1 簡化方案推動概況

嘉義縣政府實施集中支付制度已超逾二十年的時間，支付作業流程至今一成不變，但面對快速變遷的時代，此種作業方式往往不能符合民眾之需求，因此如何改善政府集中支付作業流程，以有限的人力來應付日益擴張的業務，以期提高行政效率及顧客滿意度，是本研究之重點所在。

茲現行集中支付作業缺失提出檢討如下：

1. 月退休金年、撫卹金發放及三節慰問金方面：本府暨所屬各機關學校月退休人員約一千五百人，目前發放作業係採每位退休人員各開立一張支票分別存入其帳戶或直接郵寄與當事人，易造成支票因交換延誤入帳，或遺失，致引起退休人員怨懟及影響其權益，且增加掛號郵資（每件二十五元），浪費公帑。
2. 在零用金方面：本府暨所屬各機關小額零星六千元以下，以零用金支付，惟如衛生局核發身心障礙者鑑定費受款人多達六十單位，金額五百元、一千元不等，因性質特殊，且受款單位大多係公立醫院。不適用零用金制度，目前係逐筆開立支票，因而增加本局業務量及小額未兌現支票懸帳。
3. 在休假補助方面：本府暨所屬單位員工請領休假補助費（八千元），目前係每位員工分別各簽開一張支票，有些員工一年請領二次（每次四千元）開立兩張支票，致每年員工休假補助費支票數量龐大，尤其請領時間多集中於年度結束之際，致業務量繁重不勝負荷。
4. 再臨時、約僱人員薪資方面：本府臨時約僱人員約三百人，每人每月各自申請簽開三、五張支票（含勞、健保費及離職金），簽發支票後

本局再逐一通知具領，因各自具領，容易遺失，且有時通知數次仍未領取，造成總總困擾，確有檢討改進之必要。

針對上述缺失，嘉義縣政府於九十年七月全面實施，公庫支付作業簡化方案，其內容茲分述如下：

1.在月退休金、年撫卹金及三節慰問金方面：此等款項之撥付，各機關學校應要求退休人員提供台灣銀行之帳戶並合開一張付款憑單，連同受款人清冊交支付課開立支票，再由支付課將支票及清冊寄交台銀太保分行撥付各退休人員帳戶。

2.在零用金制度方面：

(1) 本府及所屬機關於同一時間，請領同一性質小額零星款項而不適用零用金者（如衛生署核發之身心障礙鑑定費等），應將請領總金額，開具一張付款憑單送支付課合簽一張支票，逕交由支用機關領回轉發。另屬同一性質給付個人，團體之各類補（獎）助款等（如教育局發放運動選手獎金，農業局、防治所發放之補（獎）助款及酬勞費等．．．．．）請業務單位要求受款人提供台灣銀行之帳戶，彙集後送主計室簽開付款憑單，送支付課合開一張支票再通知主辦人員將支票連同清冊送轉匯各受款人帳戶。

(2) 本府零用金於新舊年度交替之際，屬舊年度之支付款項，可延長支付至元月十五日（整理期間）止，在新年度開始前，舊年度尚未結束時，即應撥補足夠零用金支應，不得將舊年度之支付款項移至支付課辦理支付。

(3) 各單位支付報費，應要求報社按月請領，並由各單位之零用金支付。

- 3.在休假補助方面：本府員工（含約聘僱人員、編制內技工、工友等）申請休假補助費。以月為結算，採用劃帳發薪方式存入台銀太保分行帳戶，所屬機關學校請領休假補助費，以存帳方式存入各機關學校零用金專戶轉發，不得請求分別開立支票（各項補助費，比照辦理）
4. 在臨時、約僱人員薪資方面：本府臨時約聘僱人員薪資，以各局室為單位（特別預算以科目為單位），比照正式人員薪津發放方式，採用劃帳發薪直到存入台銀太保分行 等人薪津帳戶，並請各局室將每月請領之勞健保清冊送秘書室（庶）核對。

#### 5.4.2 推動簡化方案之實證分析

為瞭解相關作業人員對支付流程簡化方案本方案實施之看法，及檢視此方案實施過程與企業流程理論是否相符，乃篩選有參與或知悉本方案之相關人員為對象進行問卷調查，並將回收之有效問卷 59 份，經整理後，獲得下列結果：

- 一、在未推動簡化方案前，支付作業流程經常產生那些缺失方面（複選題）：
  - 1.以回答支付課業務繁忙，員工抱怨不斷者為最多有 36 人次。
  - 2.其次依序為民眾反應支票入帳有延誤者有 17 人次。
  - 3.民眾等候時間長，服務品質下降者有 17 人次
  - 4.各單位填製憑單常發生錯誤，工作效率無法提昇者有 13 人次
  - 5.需經常加班或請工讀生,造成人力成本不斷提高者有 16 人次由此可知支付課業務繁忙，員工抱怨不斷問題是為最嚴重，亦

是推動簡化方案最主要之原因。

二、支付作業簡化方案推動後，前項所列缺點是否有明顯改善方面：高達 91.5%的受訪者表示具有明顯改善之成效，可見本方案之推動尚稱成功。

三、由表 5.11 可推知，嘉義縣政府推動簡化方案與企業流程再造理論有其相符之處，以下分別就流程再造過程中，主管、改造成員之態度、其他關鍵要素及實際成效方面，簡要說明如下：

1. 主管的態度方面：89.8%的受訪者認為主管的支持態度是影響簡化方案推行的關鍵因素；佔 86.4%的受訪者認為推動作業流程簡化方案的主管具有堅定立場；佔 81.4% 的受訪者認為提議簡化方案之初，其主管人員能激發團隊合作共識
2. 改造成員態度方面：佔 94.9%的受訪者認為推動簡化方案時，改造成員的宣導能讓每位承辦人員均接受與了解；佔 89.8%的受訪者肯定改造成員在進行宣導時，若有承辦人員不接受或是抗拒不合作之情事，具有耐心及溝通協調能力，幫助其解決問題。
3. 其他關鍵要素方面：佔 100%的受訪者認為對於表現績優員工，應予以獎勵以鼓舞士氣；佔 96.6%的受訪者認為簡化方案須隨環境的改變而適時調整；佔 100%的受訪者認為簡化方案的推動應加強員工專業訓練並配合法令修改，以利作業流程不斷改進創新，使作業更具彈性，改善實際的行政效率；亦有佔 100%的受訪者認為簡化方案應加強充分授權，以利基層員工有權力，快速回應顧客需求，提高顧客滿意度。
4. 在實際成效方面：佔 83.1%的受訪者認為簡化方案的實施，其人力、時間上的成本是否確實達到降低的目的；佔 84.7%的受訪者

認為有確實達到支票減量的目的

綜合以上分析顯示簡化作業流程方案之推動確實具有成效，且其推動過程主管及改造成員之態度及關鍵要素等均與 3.4 節所述之企業流程再造理論相符合。

表 5.11 簡化方案推動實證之統計表

問 題	樣本數	是		否		無意見	
		個數	百分比 (%)	個數	百分比 (%)	個數	百分比 (%)
是否知道作業流程簡化方案	84	59	70.2	25	29.8		
方案推動後是否有改善原有缺失	59	54	91.5			5	8.5
主管的態度是否影響推動的因素	59	53	89.8			6	10.2
推動方案的主管是否具有堅定立場	59	51	86.4			8	13.6
提議方案之初其主管能否激發團隊共識	59	48	81.4			11	18.6
方案推動時是否使人均接受與了解	59	56	94.9			3	5.1
若有抗拒不合作是否具有耐心及溝通協調能力	59	53	89.8			6	10.2
簡化方案是否須隨環境的改變調整	59	57	96.6			2	3.4
方案推行成功對績優員工是否應獎勵	59	59	100				
簡化方案是否應結合資訊科技	59	58	98.3			1	1.7
是否應加強員工專業訓練	59	59	100				
是否應配合法令修改	59	59	100				
是否應加強充分授權	59	59	100				
方案實施後，其成本是否降低	59	49	83.1			10	16.9
方案的實施，是否確實達到支票減量	59	50	84.7			9	15.3

#### 5.4.3 嘉義縣政府推動簡化方案之效益分析

為瞭解嘉義縣政府推動之支付作業流程簡化方案之效益，乃將財政局 90 年 7 月實施支付作業簡化方案後，與 89 年 7 月 - 90 年 3 月期間實施前之實際成效作比較分析，發現這 9 個月間，支票量減少 5,800 張，佔原支票量比率 22.8% (如表 5.12)，從以上的實際作業來看，可以說明流

程再造與工作減量有密切的關連，依據本方案實施作業分析可獲得時間上、成本上、品質上的效益，茲分述如下：

1.時間（速度）上的效益：

在簡化方案實施九個月後，每月開立支票量約減少 644 張，則平均每天可減少 26 張支票（如表 5.13）。每張支票從付款憑單、收件、審核、預算控制、開立支票、郵寄自領等六個作業點，以最快的速度計算，每張支票約需 3 分鐘的處理時間，如此，每日減少 26 張支票在 6 個人力一貫作業的處理下，可減少近 1 個半小時的處理時間，如此不僅工作效率大幅提昇，顧客滿意度亦相對提昇（參閱 5.4.2 節）。

表 5.12 改革方案實施後支票減量情形表

期間	89.7-90.3 月	90.7-91.3 月	減少支票數	百分比
支票量	25,440 張	19,640 張	5,800 張	22.8%

資料來源：嘉義縣政府財政局提供，本研究整理。

表 5.13 簡化方案實施後時間上的效益

支票減少量	平均每天支票減少量	每張支票處理時間	每天約可減少處理時間
5800 張	26 張	3 分鐘	80 分鐘

資料來源：嘉義縣政府財政局提供，本研究整理。

## 2.成本上的效益：

經初步估計，處理每張支票成本約 93.8 元（如表 5.14），若每年減少支票量估計 10,506 張（ $46,082 \times 0.228$ ），則每年將可替政府節省公帑 985,463 元，如果能將本方案推展至全省，則按全省總支票量 1,144,875 張（如表 5.15），以降低 22.8% 的基準計算，則全省將可減少支票量約 261,032 張，若處理每張支票成本 93.8 元，則全省總成本降低約 24,484,755 元。

表 5.14 處理每張支票成本計算表

薪資：9,688 元 ÷ 179 張	54
加班：1,211 元 ÷ 179 張	6.8
郵費：（掛號郵資）	25
其他費用：如紙張（日報、月報、支票）、碳粉、電費等	8
合 計	93.8 元

- 註：薪資 9,688 元係按目前薪資標準 6 人一天的合計數  
資料來源：嘉義縣政府財政局提供，本研究整理。

表 5.15 全省 21 縣市 88 年度總支票量表

編號	縣(市)別	八十八年度總預算數	八十八年度簽發公庫支票總數
1	台北縣	57,680,336,000	106,668
2	宜蘭縣	11,427,182,317	44,362
3	桃園縣	35,000,000,000	77,324
4	新竹縣	11,567,922,000	65,188
5	苗栗縣	15,510,847,000	35,217
6	台中縣	29,134,999,000	62,562
7	南投縣	13,779,914,000	54,635
8	彰化縣	24,915,161,000	56,432
9	雲林縣	18,008,256,320	44,136
10	嘉義縣	18,120,150,000	46,082
11	臺南縣	23,156,280,000	62,747
12	高雄縣	26,942,989,734	50,567
13	屏東縣	23,091,800,000	60,947
14	臺東縣	11,070,650,000	62,379
15	花蓮縣	11,821,652,000	52,198
16	澎湖縣	5,105,390,723	37,786
17	基隆市	11,648,569,231	62,731
18	新竹市	7,871,301,000	40,507
19	台中市	19,029,831,368	41,635
20	嘉義市	7,432,655,474	23,679
21	台南市	19,302,257,345	57,093
總計			1,144,875

資料來源：嘉義縣政府財政局提供，本研究整理。

3.品質上的效益：由於支付作業簡化，支付流程加速可減少民眾等待時間，又因支票採取存帳方式支付，迅速、便利，不僅達到支票減量的目的，亦可避免支票因錯誤、遺失而延生補發或換發之困擾，如此，民眾抱怨減少，政府服務品質因而提昇。

由上述之效益分析可知，簡化方案的推動，可達到的效益可歸納為兩項：

- (1) 直接效益：因本方案的推動造成支票量減少，工作量亦相對減少，內部員工抱怨因此減少，同時支付作業流程加速，工作效率提高，民眾滿意度增加（參見 5.4 節）。
- (2) 乘數效益：集中支付作業程序，是由財政部統一規劃並推行至全省各級政府使用，因此全省二十一縣市之支付作業程序均屬相同。本方案可使支票量減少，不僅成本降低且可節省人力及工作時間，假設能將本方案按各縣市不同適用程度大小擴散至全省 21 縣市，則效益將非常可觀，亦即以嘉義縣之實際實施成效，做為估計的基礎，則全國二十一縣市可節省之成本將不只一倍或兩倍（詳見 5.4 節）。

## 第六章 嘉義縣政府集中支付作業流程改善模式之建構

為促使組織能有效的進行流程改善計劃，設計一套流程改善的程序與步驟，乃為首要之務。因此，本研究綜合 Hammer, Davenport & Short 等學者所提出流程再造之實施步驟，建構出本研究之流程再造步驟，而將流程再造步驟分為五個階段：( 1 ) 策定願景 ( 2 ) 作業流程現況分析 ( 3 ) 流程判斷分析 ( 4 ) 新的作業流程模式 ( 5 ) 持續改善。並依據第五章資料分析所得之結果，挖掘現行支付作業流程缺失，並以企業流程再造理論為基礎，設計適合本研究之作業流程改善架構，以為進行流程改善之依據如圖 6.1 所示；此一架構，首先必須策訂落實集中支付及縮短作業時程為目標，接著依據民眾與行政機關的訪談及問卷調查資料分析結果，了解整個嘉義縣政府現行的支付作業最迫切改善之缺失，接著再進行流程的分析與判斷，選擇需要再造的流程及改善的方向，最後提出新的作業流程模式。

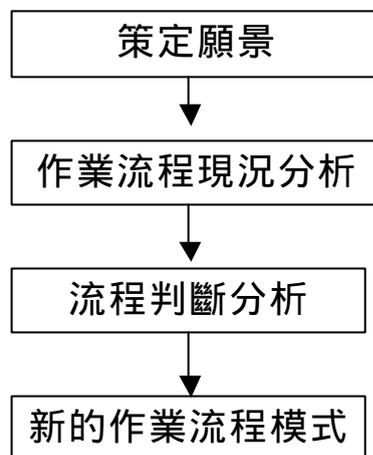


圖 6.1 作業流程改善分析架構

資料來源：本研究整理

## 6.1 策定願景

依 Bennis & Mische (1995) 指出組織要成功的達到流程再造，必須先大膽的規劃未來願景，並使全體人員擁有實現願景的熱忱，依據願景進而擬定改善目標，因此本研究的主要策略目標，是希望統合嘉義縣政府各部門的支付流程，配合資訊管理系統，以落實集中支付目標，並有效縮短受款人請款的作業時間，減少作業層級，清除重複作業步驟，達到簡政、便民之目標。

## 6.2 作業流程現況分析

### 1. 嘉義縣政府庫款支付作業現況

自七十年實施集中支付制度後，將縣府公務預算採取集中支付方式辦理，但有數年度始能完成之工程，如由各業務單位編列之基金或上級補助款依性質專款專用者，並未納入集中支付（如表 6.1 及表 6.2），是配合政策性分別設專戶存於各行庫，由各負責單位（如圖 6.2）以人工作業方式簽發專戶支票，受款人必須親自到該負責單位領取支票，且必須往指定之銀行兌付，無法在本府指定之任何縣庫（台銀、各農會信用部）兌付，如此支票簽發權責單位無法統一，造成多頭馬車現象，民眾無所適從，不僅引起民眾之抱怨，同時庫款資金運用缺乏靈活度。

為發揮庫款統籌調度之功能，增強資金運用效率，嘉義縣政府於八十五年即積極規劃將特別預算（如表 6.3）納入集中支付，總金額計十五億九千餘萬元，（原此金額以低利存於其他各行庫）並於九十年一月一日起正式納入集中支付，此舉不僅為全省首創，且為縣庫節省鉅額利息負擔（詳見表 6.4）

表 6.1 非營業基金

名稱	權責單位	全年營業收入	全年營業支出	未納入集中支付原因
社會福利基金	社會局	151,836,666	161,064,812	預計91年納入集中支付
公共造產基金	民政局	11,872,884	7,602,566	由營業單位統籌辦理，收支管理運用方便
輔助公教人員購置住 密暨福利互助基金	人事室	51,003,001	44,984,264	依據中央公教人員福利互助辦法第16條專款專用
合計		214,712,551	213,651,642	

資料來源：嘉義縣政府財政局提供，本研究整理。

表 6.2 其它未納入集中支付之專戶

名稱	權責單位	決算平衡表金額	未納入集中支付原因
暫收款	出納課	3,024,092	履約保證金 - 保證金期滿退包商
保證金	出納課	55,986,892	
代辦經費	出納課	124,682,688	上級指定專款專用
合計		183,693,672	

未納入集中支付總金額：214,912,551 + 183,693,672 = 398,406,223

資料來源：嘉義縣政府財政局提供，本研究整理。

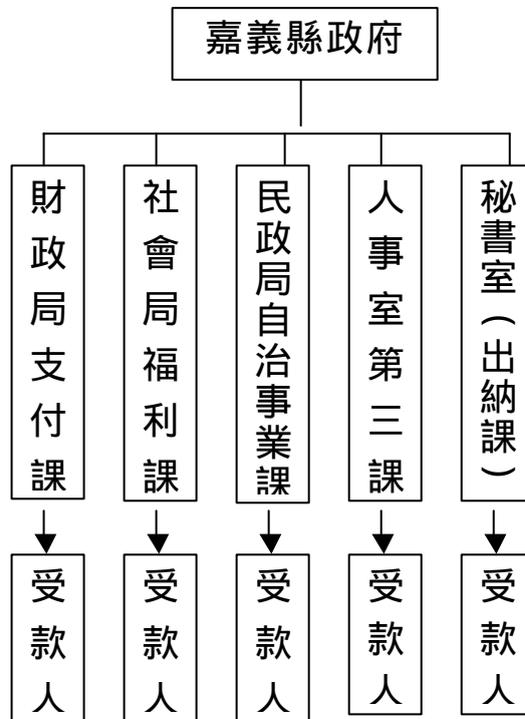


圖 6.2 嘉義縣政府簽發支票單位

資料來源：本研究整理

表 6.3 嘉義縣政府特別預算九十年納入集中支付情形

名	稱	全年度歲出預算金額
中正大學特定區區段徵收開發計畫特別預算		5,482,283,801
嘉義縣縣治新社區第二期開發計畫		744,970,647
擴大嘉義縣治所在地第一期開發區開發計畫特別預算		9,076,679,259
嘉義縣文化中心興建計畫特別預算		600,000,000
合	計	15,903,933,707

資料來源：嘉義縣政府財政局提供，本研究整理。

表 6.4 嘉義縣政府 88 年下半年及 89 年度公庫調度情形  
及利息費用

公 庫 調 度		利 息 費 用
科 目	金 額	
短 期 借 款	3,400,000,000	212,049,154
透 支	2,265,622,233	189,510,007
賒 借	892,926,493	20,699,269
合 計	6,558,548,726	422,258,430

資料來源：嘉義縣政府財政局提供，本研究整理。

### 3. 嘉義縣政府支付作業流程現況

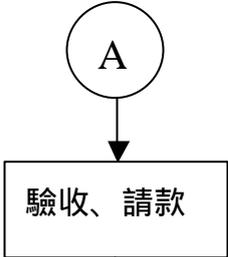
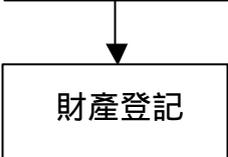
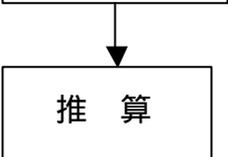
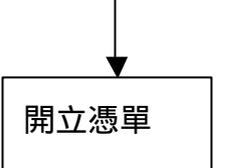
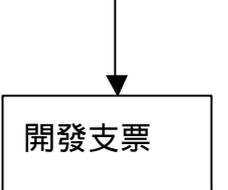
因組織作業流程相當龐大且綜錯複雜，為使再造工程確保成功且具有效率，應選擇特定的領域展開。以嘉義縣政府為例，為符合本研究之目的，特選定與民眾最關切之採購（或工程）請款流程進行改造工作。茲將現行採購流程說明如下：

嘉義縣政府現行支付流程可分為兩階段（一）決定支出；亦即請購流程（二）執行支出；亦即請款流程，分別以表 6.5 及 6.6 說明如下：

表 6.5 支用單位請購作業流程

作業流程	負責單位	工作內容說明
<pre> graph TD     A[請購] --&gt; B[物品審核]     B --&gt; C[預算審核]     C --&gt; D((A))             </pre>	支用單位	支用單位購買辦公用品，應先填發物品請購單並辦理預算登記。
	秘書室庶務課	審核送交之物品請購單內容，是否符合採購規定，並彙總後辦理採購事宜。
	主計室	主計人員審核該項支出之預算用途與經費來源後送機關首長批示

表 6.6 支用單位請款作業流程

作業流程	負責單位	工作內容說明
	支用單位	支用單位收到貨款及收據時，即依支出憑證證明規則及有關規定，辦理驗收及請款手續。
	秘書室庶務課	物品送庶務課辦理財產登記。
	主計室	主計單位收到前項文件，應辦理推算手續並經覆核無誤後送機關首長批示。
	主計室	主計人員收到批准之付單據後，應逐案編製付款憑單，送支付課執行付款。
	財政局支付課	支付課收到付款憑單，應辦理付款手續，並通知受款人前來領取支票。

由表 6.5 及表 6.6 可知，現行的作業程序方式，在經費的請領需經各部門人員層層簽核的情況下，支用單位從預算申請到支付課開立支票，其間至少須經過十個層級的作業始可完成付款作業，其中主計室須經過三次，顯示有層層節制、重複審核以致形成作業瓶頸之缺失存在，不僅浪費時間，且因公文的積壓或人為的疏失，造成作業流程的延滯，增加整個預算支付作業時程，引起民眾不滿的聲音。

### 3. 檢討現行作業缺失

由 5.4.2 節中之分析可知，嘉義縣政府目前支付作業流程在執行上並不順暢，產生了許多的不便，為了更深入瞭解目前作業所面臨到的問題及缺失，本研究進一步選取相關作業之政府官員（內部顧客）及請款民眾（外部顧客）為對象，針對實際作業之期望與需求進行深度訪談，其訪談的結果如表 6.7 及 6.8 所示，本研究並將上述訪談結果，作為進行流程改善的重要參考。

表 6.7 對政府官員的訪談

訪 談 結 果	訪 談 對 象		訪 談 地 點	訪 談 時 間
	職 稱	姓 名		
常有民眾抱怨，他們所送的發票不知政府何時將款項匯入戶頭。	課員	戴慧嬌	財政部台北區集中支付處	90.9.16
目前政府集中支付制度並無完全落實，政府部分預算（如基金、代辦經費等）未納入集中支付，以致庫款調度未如預期靈活。	局長	簡世明	嘉義縣政府財政局	90.10.9
本府預算規模逐年擴大，業務量亦隨之逐年增加，以九十年為例，預算規模高達二百零四億元，為七十年預算（支付課成立之初）的五倍之多，在人力不變的情況下，本課為應付日益龐大的業務量，確有捉襟見肘的實際困難。	專員	莊麗珍	嘉義縣政府財政局	90.10.21

目前附屬單位開立之付款憑單，均透過郵寄或專人送達的方式到支付課，如此不僅憑單容易寄丟或遺失且浪費時間及人力。	會計主任	呂美珠	朴子地政事務所	90.10.20
--	------	-----	---------	----------

表 6.8 對一般民眾（外部顧客）的訪談

訪 談 結 果	訪 談 對 象	訪 談 地 點	訪 談 時 間
光是一個縣政府就分很多地方開支票，我們常常跑錯地方，甚至不知道那一單位領取支票，真是不便民。	翁小姐	嘉義縣政府	90.9.24
政府預算的請領，因審核手續繁瑣且多重複，常造成作業瓶頸以致流程過長，從請領到收到款項，均需耗費多時。	胡先生	嘉義縣政府	90.10.12
縣府各部門都有向我們採購，當我們收到支票時，不知道是那幾個部門的帳款。	何先生	嘉義縣政府	90.10.13
由於單位主管未能充分授權，以致在經費請領的過程中，若遇到某一位主管不在，則整個流程因而造成耽擱，不但延長作業時間，且欠缺效率。	陳小姐	嘉義縣政府	90.10.21

資料來源：本研究自行整理

## 6.3 流程判斷分析

為了使支付作業能達到集中支付與即時付款之目的，本研究以企業流程再造理論做為基礎，藉由流程判斷分析，提供流程改造的方向，進而研擬新的流程改善模式，使新流程更具效率與實用性，因此本研究首先對嘉義縣政府集中支付流程進行現況分析，發掘現行作業之缺失，獲得下列三項結論，以作為建立新的支付作業流程應掌握的方向，簡要說明如下：

### 1. 流程距離縮短，提昇支付效率

依據訪談與問卷資料（詳閱 5.3 節及 6.2 節）以及表 6.5 與表 36.6 可知現行支付作業流程有重複且過長的現象，尤其在主計單位產生作業瓶頸，是流程緩慢的主因。因此為降低成本、改善服務及提高顧客滿意度，作業流程不單作垂直的簡化，亦要做到水平的簡化，如此簡化結果，可以減少多餘的作業程序，達到簡政便民的服務品質。同時也可以使的從支用單位到支付單位整體作業流程加速進行，提昇支付時效。

### 2. 合併分散的工作流程，達到事權統一

從表 6.5、表 6.6 及圖 6.2 顯示支用單位使用每一筆支出都必須執行重複的支付流程，造成人力及時間上的浪費，整體作業效率無法提昇，因此必須將原本被分開的工作流程合併成一個完整的支付系統，以顧客為導向的服務理念，打破傳統的作業方式，提昇支付作業之效率，讓顧客最方便得到該要的。將來民眾只要到縣府領取支票就是在庫款支付課，此種流程改善可減少民眾跑錯地方領支票的困擾，提高政府服務品質。

### 3.整合同性質支付科目，加速作業流程

月退休金年、撫卹金發放及三節慰問金等同性質的支出，目前發放作業係採每位受款人各開立一張支票，分別存入其帳戶或直接郵寄與當事人，如此易造成支票因交換延誤入帳，或遺失，致引起受款人怨懟及影響其權益，且增加掛號郵資，浪費公帑。尤其在業務高峰期如年度結束、春節期間，業務量更是不勝負荷，因此應整合同性質支付科目，簡化作業方式，以減少工作量並加速支付作業流程。

## 6.4 新作業流程模式之建構

經由上述的討論結果，本研究分別研擬新的作業流程模式：(一) 合併支付作業流程模式，參閱圖 6.4；(二) 改善後支付作業流程模式，參閱圖 6.4，茲說明如下：

### 一、就合併支付作業流程模式而言：

針對政府集中支付制度尚未完全落實，以致事權不統一，民眾經常跑錯地方領取支票之缺失，本研究試圖排除法令限制，將嘉義縣政府分散各單位之基金、保管款等專戶全面納入集中支付制度，研擬新的工作流程如圖 6.3。

在本研究新的作業模式中，原由各機關自行開發支票之作業程序，改由財政單位統一簽發並付與受款人。其他表單、規格均比照集中支付作業程序辦理，所有經費由財政主管機關在代理市庫之金融機構集中管理，統籌調度運用。如此可擴大發揮實施集中支付作業功能。

另若能將各項專戶全面納入集中支付制度，其成效不僅可統合各項開支，便利縣庫調度，尚可節省利息負擔，達到事權統一、落實集中支付之目標。

### 二、就改善後支付作業流程模式而言：

針對民眾反應政府請款流程有重複不必要之手續，造成流程在主計室嚴重發生作業瓶頸現象，以致流程過長且公文往返費時，請款不便之抱怨。本研究試圖將主計單位對於憑證審核及付款憑單填製等兩次作業程序合併一次完成，研擬新的作業流程如圖 6.4 所示。

由圖 6.4 可知，流程由支用單位提出請購並完成採購程序後，隨即將廠商之收據提出付款申請交主計單位，主計單位將審核通過之憑證，隨即開立付款憑單，兩項工作一次完成，然後送支付課開發支票。

從新的流程可明顯看出原需經過三次主計單位審核的手續已簡化為兩次，如此可加速整體支付作業流程，減少不必要行政步驟及人力，並化解主計單位作業瓶頸現象，新流程不僅迅速有效率且符合民眾需求。

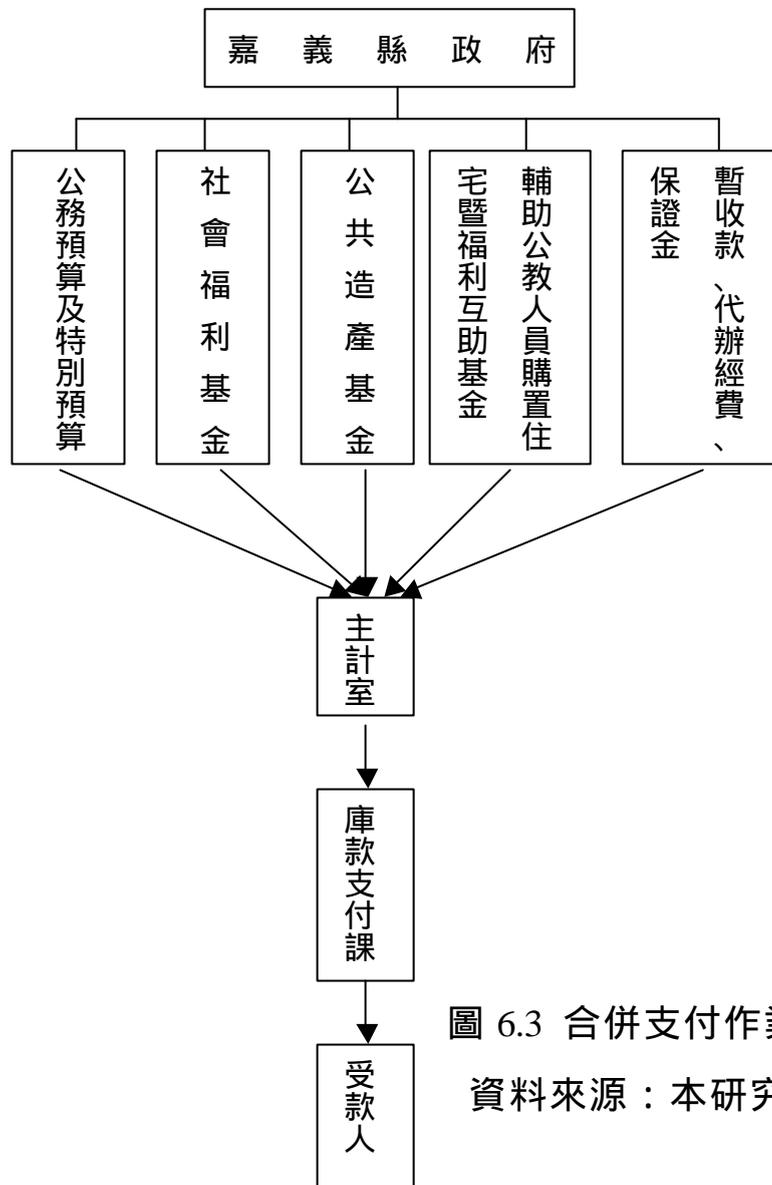


圖 6.3 合併支付作業流程模式

資料來源：本研究整理

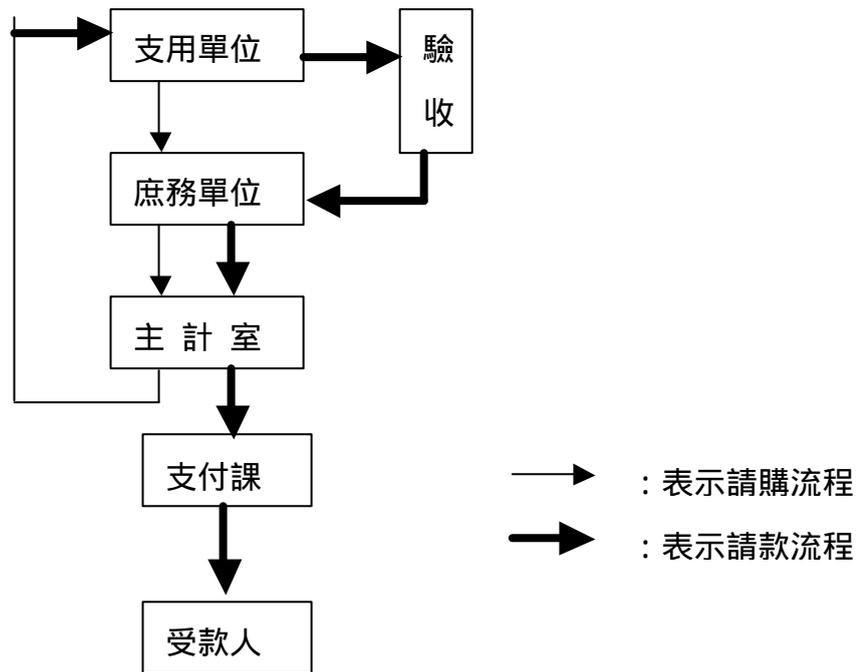


圖 6.4 改善後的支付作業流程模式

資料來源：本研究整理

有關民眾抱怨不知支票金額究包括那幾項帳款及何時將款項匯入戶頭之困擾，本研究參考財政部台北區支付處之處理模式，設計支付貨款明細通知單如表 6.6，但此通知單尚須結合資訊科技之應用，使各部門之各項帳款明細，利用電腦連線至支付單位，由支付單位列印貨款明細通知單，告知受款人此支票所支付之貨款明細及時間。

表 6.9 支付貨款明細通知單

---

本府係根據下列機關所送支付款憑單支付貴公司應得貨款，請核對。

支付 筆數	付款機關 名稱	付款憑 單編號	支付 日期	支付 金額	領取 方式	支票 號碼	存入金融機構 名稱及編號	發票開立 日期字號	發票 金額	支付處 收件號
1.	民政局	05601	3.12	7500	郵寄	p12345	台銀嘉 義分行	2.16 5500	02156	
2.	農業局	05723	3.12	9200	郵寄	p12377	台銀嘉 義分行	2.20 9200	02185	
合 計				16,700				16,700		

---

資料來源：財政部台北區支付處

## 第七章 結 論

企業流程再造可幫助組織改善現存的工作缺失，達到提昇工作效率及顧客滿意度，已無庸置疑。由於企業再造是近幾年興起之風潮，而政府為改善民眾對政府施政之滿意度，亦積極推動再造工程，期能建立小而能且富彈性的高效率政府。因此本研究針對嘉義縣政府集中支付作業流程做個案分析，獲得以下結論。

### 7.1 主要的研究成果

綜合各章之討論與分析，本研究獲得以下之具體成果：

#### 一、就受訪者對現行支付作業流程滿意度而言

經由問卷調查分析結果顯示，大部分受訪者對嘉義縣政府整體支付作業流程表示不滿意（參見 5.2 節）：

其中（1）以承包商及採購商為多數，高達 71.1 %。

（2）就機關員工而言，府內員工又較府外員工對現行作業流程不滿意。

（3）在請款流程方面，從多數人的經驗顯示，請款流程無法在預期的時間內完成。

由此可見嘉義縣政府內部支付作業流程過於緩慢，確實有再檢討改善之必要。

#### 二、就現行支付作業流程之缺失而言

本研究依據問卷調查及訪談結果，歸納嘉義縣政府現行支付作業流程缺失主要有下列七項（參見 5.2 節及 6.4 節）：

- (2) 集中支付制度未完全落實，以致庫款調度未如預期靈活。
- (3) 審核手續繁瑣且重複，尤其在主計單位發生作業瓶頸，致使流程緩慢，嚴重影響支付時效。
- (4) 目前簽發支票權責分散於各單位，民眾為領取支票經常跑錯部門，造成民眾無所適從之困擾與不便。
- (5) 嘉義縣政府與附屬單位間未設計電腦連線，造成原始憑單誤送或寄丟情形，浪費時間及人力。
- (6) 支付業務逐年增加，但員工人數並未隨之增加，以致工作負荷非常大，尤其在業務高峰期，人力明顯不足，員工抱怨不斷，嚴重影響工作團隊的士氣。
- (7) 民眾反應不知帳款何時將匯入戶頭亦不知此支票是那幾個部門之帳款。
- (8) 作業單位主管未能充分授權，影響流程進行，欠缺效率。

### 三、就新作業流程模式之建構而言

本研究依據現行支付作業流程之缺失，並藉由企業流程再造理論為基礎，建構兩種新的支付作業流程模式：

#### 模式一：合併支付作業流程模式（詳見圖 6.3）

針對政府集中支付制度尚未完全落實，以致事權不統一，民眾經常跑錯地方領取支票之缺失，本研究特將嘉義縣政府分散各單位開立支票之工作流程簡化合併，研擬新的工作流程，經整合後不僅可簡化組織的作業方式，大幅提昇整體的作業效率且使縣庫透支的額度相對減少，節省利息負擔，以緩和縣市政府財務惡化之劣勢。

## 模式二：改善後支付作業流程模式（詳見圖 6.4）

針對民眾反應政府請款流程有重複不必要之手續，造成流程在主計室嚴重發生作業瓶頸現象，以致流程過長，請款不便之抱怨。

本研究研擬新的作業流程，新的支付作業流程，可去除重複不必要手續之缺失，有效縮短整體的支付時程，達到提昇政府服務品質與顧客滿意度之目標。

### 四、支付貨款明細通知單：

針對民眾抱怨不知支票金額究包括那幾項帳款及何時將款項匯入戶頭之缺失，本研究設計帳款明細通知單（詳見表 6.6），告知收款人此支票所支付之貨款明細及時間，以提昇服務品質。

### 五、簡化方案的推動，可發揮的效益主要可歸納為兩項（詳見 5.4 節）：

- （1）直接效益：因本方案的推動造成支票量減少，工作量亦相對減少，內部員工抱怨因此減少，同時支付作業流程加速，工作效率提高，民眾滿意度增加。
- （2）乘數效益：集中支付作業程序，是由財政部統一規劃並推行至全省各級政府使用，因此全省二十一縣市之支付作業程序均屬相同。本方案可使支票量減少，不僅成本降低且可節省人力及工作時間，假設能將本方案按各縣市不同適用程度大小擴散至全省 21 縣市，則效益將非常可觀，亦即以嘉義縣之實際實施成效，做為估計的基礎，則全國二十一縣市可節省之成本將不只一倍或兩倍。

### 六、本研究發現嘉義縣政府所推動之集中支付作業流程簡化方案與流程再造間裡論互相契合，主要有下列三項（參閱 5.4 節）：

- (1) 本項作業簡化方案，從提議規劃、協調、宣導並執行，在在考驗著改造領導者及工作小組的決心與意志，而此方案能成功的執行，亦可說是流程再造理論最佳的印證。
  - (2) 簡化方案提議之初，負責人就能激發團隊合作的共識，因此能收集思廣益之效，規劃出整體改革方案，並能一致排除達成目標的障礙，實際付諸行動，此亦符合流程再造成功的基本要素。
  - (3) 在推動流程改造的過程，偶有內外顧客抗拒不合作之情事發生，但領導者與工作小組都能以堅定的立場及發揮協調溝通的能力，並具有幫助其解決問題之誠意，顯示出「顧客」觀念已融入其中，此非常符合流程再造之精神。
- 七、本研究發現，若能將政府公務預算以外之各項預算採集中支付作業方式（參閱圖 6.3），由公庫統籌處理，則庫款調度運用將更為靈活，不僅減少利息負擔，尚可改善目前多縣市政府之財政困境。

## 7.2 建議

由於企業流程再造是一項永無止境的艱困工作，為使流程再造能順利執行，有關考核制度之建立、資訊科技的配合、員工的訓練、法令的修訂、適度的授權及組織架構之重整等，仍需有關單位相互配合，才能讓流程再造推行成效更為顯著，茲將建議事項簡要說明如下：

### 1. 建立考核制度與激勵員工創新：

流程再造是永無止境的工作，如何使組織內之成員有此認知且凝聚共識，製造一個具有創意及向上提昇的工作團隊，以持續推動組織再造，為一重要課題。本研究建議，建立考核制度並確實執行，拔擢對組織改造有貢獻之人員，以鼓舞士氣，激發創新之原動力。

### 2. 充分運用資訊科技：

善用資訊科技使組織運作更靈活，部門間聯繫更富彈性。尤其是現金支付方面，資訊科技的運用更是不可或缺的工具，當政府債權人在收到公庫支票又急需資金週轉的情況下，尚需經過提示票據交換等程序，方能抵用，常有緩不濟急之感，又在領取支票後，常發生支票遺失及被竊之虞，本研究建議使用跨行通匯系統，不僅可解決上述之問題，且庫款支付安全迅速。其次在支付單位與附屬機關間，其付款憑單之傳遞若能採用電腦連線方式，避免原始資料遺失且可隨時查詢正確的公庫數，不僅節省時間人力，亦可加速支付作業流程，提高支付時效。

### 3. 員工教育訓練：

教育與訓練是激發員工創意，破除慣性枷鎖最有效的方法，本研究建議應規劃全套系統性之職前及在職訓練，以避免成員因思想保守、專業知識及經驗不足，而造成錯誤及時間延遲等問題產生，並能充實員工處事能力，精通業務功能的知識與技術，以正確掌握內外環境的變化。

### 4. 修法方面：

流程再造與流程改善在政府部門中並無差異性，因為實施流程再造的行政機關，常被「依法行政」給限制住而無法從事大躍進式的流程改造。就嘉義縣政府而言，目前尚有部分基金、專戶因法令及性質問題，而無法納入本研究中模式一的方式實施，據此建議中央部會於修改法令時，參考本研究之成效，刪除不合時宜的法令限制，給予更有彈性的空間，以改善實際上的行政效率。

### 5. 適度的授權：

由於上下員工的互不信任，以致組織未能充分授權而因循事事請示，層層核章之舊習，此不僅影響民眾對政府服務態度之觀感，且久而久之員工的服務熱誠逐漸遞減，無形中成為作業流程的障礙。本研究建議給與基層員工適度授權，使之能夠迅速的做決策，增強基層員工在職場上的責任心及應變力，以快速回應顧客需求，提高顧客滿意度，並確保競爭優勢。

### 6. 流程與組織架構應配合改變：

流程與組織架構若未能配合改變，或僅重視流程改造卻忽略組織的重整，則再造工程將很難收到預期的效果。

# 參考文獻

## 壹、中文部分

### 一、書籍

- 1.丘昌泰著(2000)《公共管理：理論與實務手冊》，台北：元照出版，P P.168-169。
- 2.江岷欽、林鐘沂編著(2000)《公共組織理論》，再版，台北：國立空中大學印訂，P P.142-143。
- 3.魏啟林編纂(2000)《政府再造運動》，台北：行政院研考會，P P.146-158
- 4.孫本初著(1997)《公共管理》，台北：時英出版社，P P.60-63。
- 5.詹中原主編，江丙坤特稿(2000)《新公共管理—政府再造的理論與實務》，二刷，台北：五南圖書出版公司，P P.45-62。
- 6.楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園(1996)《社會及行為科學研究法》，十三版，台北：東華書局股份有限公司，P.51。

### 二、期刊、雜誌、政府出版品及其他

- 1.王世中(1996)《電子化政府的挑戰與個之道》，人事管理，P P.24-30
- 2.江偉平(1997)《推動電子化政府強化競爭力》，通訊雜誌，7月，P P.48-56
- 3.江行全(1995)《流程改造》，品質管制月刊，5月，P P.27-29
- 3.江瑞清(1997)《公共部門之流程改造》，研考雙月刊，21卷4期，P P.12-16
- 4.李國鼎(1997)《國庫集中支付制度之推展及成果》，自由中國之工業，5月，P P.1-15
- 5.呂錦珍(1993)《流程革命改造企業》，天下雜誌，9月 P P.162-169
- 6.呂鴻德(1998)《創造顧客滿意，提升國家競爭力》，研考雙月刊，22卷四期，P P.31-36
- 7.李雪津(1998)《推動電子化網路政府，創造競爭優勢》，研考報導，第42期，P P.25-34
- 8.林建良(2000)《台北市政府非工程單位工程管理作業流程再造之研究》，國立高雄第一科技大學營建工程系，台北市政府研究發展委員會出版。
- 9.林耀欽(1997)《企業流再造的利器—工作流程自動化的技術與管理》，資訊與

- 電腦，P P. 108-111
10. 郝鴻貴 (2000)，政府再造理論與實務之探討—建構電子化及優質的政府，黃埔學報，39 輯 P P. 159-173
  11. 邱吉鶴 (1997)，計畫流程改造之探討，研考雙月刊，21 卷 4 期，P P. 21-28
  12. 張克章、金雄、許宏裕 (1999)，電子資料交換對預算支付流程改造之研究，東吳經濟商學學報，第 27 期，P P. 1-37。
  13. 莫永榮 (1996)，組織能力的再提升—行政再造工程的探討，人事月刊，第 22 卷第 2 期，P P. 52-68
  14. 陳銘薰 (2000)，公部門流程再造之研究，人事月刊，第 30 卷 5 期，P P. 60-67
  15. 楊朝祥 (1998)，邁向二十一世紀電子化政府，研考雙月刊，22 卷 1 期 2 月，P P. 3-9
  16. 楊錦洲 (1998)，邁向二十一世紀電子化政府，研考雙月刊，22 卷 1 期 2 月，P P. 3-9
  17. 楊錦洲 (1995)，再造工程之產生及其功能，品質管制月刊，P P. 9-10
  18. 詹中原 (1998)，國家競爭力與企業精神政府，研考雙月刊，22 卷四期，P P. 7-18
  19. 劉慶聰 (1997)，建立附加價值的工作流程，研考雙月刊，21 卷 4 期，P P. 17-20
  20. 鄭淑清 (1999)，國庫電子支付作業之應用，研考雙月刊，23 卷 5 期，P P. 25-29
  21. 蔣中一 (1995)，企業何以須流程改造？LAN 網路資訊，P P. 140-141
  22. 蔣中一 (1995)，企業如何成功再造流程，LAN 網路資訊，P P. 152-153
  23. 蔣中一 (1995)，企業流程再造之效益分析，LAN 網路資訊，P P. 149-150
  24. 戴永久 (1995)，企業改造與改善，品質管制月刊，P P. 11-12
  25. 縣庫集中支付作業法令彙編，民 70，嘉義縣政府編印
  26. 財政部台北區支付處，電子支付計畫簡介
  27. 台北市政府集中支付作業手冊

### 三、翻譯作品

1. 楊幼蘭譯 ( 1994 ), Michael Hammer & James Champy 著, 改造企業, 台北: 牛頓出版。
2. 林彩華譯 ( 1996 ), Michael Hammer Steven A. Stanton 著, 改造企業 ( ), 台北: 牛頓出版。
3. 周文祥、慕心譯 ( 1998 ), Peter F. Drucker 著, 巨變時代管理。台北: 中天出版社。
4. 李再長譯 ( 1999 ), Richard L.Daft 著, 組織理論與管理 ( ORGANIZATION THEORY AND DESIGN ), 台北: 華泰文化事業公司出版。
5. 紀香君譯 ( 1994 ), 小林 裕著, 企業經營再造工程, 台北: 朝陽堂文化事業股份有限公司。
6. 雷吉甫譯 ( 1997 ) 等松會計事務所管理顧問部門編, 阿部禎審訂, 商業流程再造, 台北: 聯經出版事業公司

### 四、學位論文

- 1.汪正洋 ( 1998 ), 政府機關推動流程再造之研究—以戶政單一窗口業務為例, 東海大學公共行政系, 碩士論文。
- 2.李敘均 ( 1998 ), 資訊科技與公共組織結構之變革, 東海大學公共行政學系, 碩士論文。
- 3.林春燕 ( 2000 ), 作業流程管理組織結構調整、人力資源運作及組織績效之關聯性研究- 以五區國稅局為例, 國立成功大學公共管理系, 碩士論文。
- 4.邱柄延 ( 2000 ), 資訊科技促進半導體產業流程再造之個案研究, 國立中山大學企業管理學系, 碩士論文。
- 5.洪嘉宏 ( 1998 ), 資訊科技應用於企業流程再造之研究, 國立中興大學會計系, 碩士論文。
- 6.柯凱音 ( 2000 ), 資訊科技與政府再造對組織績效之關聯性研究, 長榮管理學院經營管理學系, 碩士論文。
- 7.陳世國 ( 1996 ), 企業流程再造管理策略之研究, 國立台灣大學資訊管理學

系碩士論文。

- 8.張俊揚(2000),公共組織網絡化之研究—資訊科技觀點,國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 9.湯姬慧(1999),顧客導向之公共服務—行政革新之省思,東海大學公共行政系,碩士論文。
- 10.楊雅雯、黃梅、陳素雲、張玉鈴、王英凱等,賴魁奎教授指導(2000),流程管理—以大山電線電纜股份有限公司之訂單處理流程為例,雲林科技大學企業管理系,學期報告。
- 11.藍經堯(1998),企業流程再造理論在證券商實務之運用—個案研究,東吳大學會計系碩士論文。
- 12.鐘宛錡(1996),企業流程再造理論之探討—以國營造船公司為研究個案,中興大學公共行政及政策學系,碩士論文。
- 13.藍柏林(2000),營造業管理流程再造—流程設計與評估,國立臺灣科技大學營建工程系碩士論文。
- 14.梁景法(2001),台北市區公所服務品質之研究—全面品質管理的觀點,文化大學政治學系,碩士論文。
- 15.徐儷心(2001),流程再造再醫療院所知應用—以門診藥局處理流程為例,東吳大學會計學系,碩士論文。

## 貳、英文部份

- 1.Davenport , Thomas H ( 1993 ) , Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology.Boston : Harvard Business School Press , chapters 3&5.
- 2.Davenport , T.H.&Short , J.E. ( 1990 ) The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign , Sloan Management Review , Summer , p.11\_27
- 3.Hammer , M. ( 1989 ) , Reengineering Work : don ' t Automate , Obliterate. , Harvard Business Review , July-August , pp.104-112
- 4.Huber , GP. ( 1990 ) , A Theory of Effects of Adanced Information Technologies on Organizational Design , Lntelligence , and Decision Marking , Academy of Management Review , Vol. 15 , No.1 , PP.47-71.
- 5.Henry , N. ( 1999 ) , Public Administration and Public Affairs , 7th ed.Upper Saddle River.Nj : Prentice-hall.
- 6.Keen , P.G.W ( 1991 ) , Redesigning the Organization Through Information Technology Planning Review , Vol.19.No.3 , pp.4-9.
- 7.Linden , R.M. , ( 1994 ) , Seamless Government : A Practical Guide to Re-engineering In the Public Sector. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- 8.Linden, Russell M( 1994 ) , Seamless Government : A Practical Guide to Reenngineering in the Public Sector. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- 9.Linden, Russell M. ( 1992 ) , Workbook for Seamless Government : A Hands-On Guide to Implementing Organizational Change. San Francisco : Jossey-Bass Publishers , Osborne , D. and Gaebler , T. , ( 1992 ) , Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Pubic Setor , MA : Addison-Wesley Publishing Company.
- 10.Petrozzo , danial and Stepper , John C.( 1994 ) , Successful Reengineering.New York : Van Nostrand Reinhold

附 錄 一：

嘉義縣政府庫款支付作業程序表

財政局庫款支付課支付作業工作程序表	
工 作 點	工 作 概 況
收（退） 件、憑單 初核、核 對簽證印 鑑。	一、收到各機關編送之付款（轉帳）憑單，在憑單上蓋日戳依收到前後順序編號後登記於付款（轉帳）憑單收件登記簿。 二、審核付款（轉帳）憑單，有下列之一，或預算餘額不足者，填具憑單退回理由單登入收件登記簿退回： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未經簽證人員簽證或簽證人員印鑑不全。</li> <li>2. 簽證人員印鑑不符或簽蓋模糊。</li> <li>3. 預算餘額不足。</li> <li>4. 與法令規定不符。</li> <li>5. 駐審人員提出異議（附審核通知）。</li> <li>6. 聯數不足或附件不全。</li> <li>7. 編號漏列或錯誤。</li> <li>8. 預算科目代號及名稱漏列或錯誤。</li> <li>9. 用途漏列。</li> <li>10. 受款人金額漏列、模糊或變更塗改。</li> <li>11. 大寫與小寫金額不符。</li> <li>12. 受款人金額以外各欄漏列模糊或塗改處未加蓋主辦會計人員簽證印鑑。</li> <li>13. 所附清單細數之和與總數不符。</li> <li>14. 轉帳收付兩方金額不符。</li> <li>15. 已逾支付或轉帳期限。</li> <li>16. 支付機關書面或電話通知退還。</li> </ol> 三、付訖之付款（辦妥轉帳）憑單第二聯將退還日期登入收件登記簿後退還。

<p>二、憑單複核、建立帳卡、對帳。</p>	<p>一、依據付款（轉帳）憑單所填科目別檢取已建立之各機關歲出分配預算餘額登記簿或各機關其他款項餘額登記簿，核對餘額。</p> <p>二、複核支付憑單。</p> <p>三、收到縣政府核定之各機關歲出分配預算、其他法定支付案或各機關其他款項繳款書，建立各機關歲出分配預算餘額登記簿或其他款項餘額登記簿。</p> <p>四、按月影印帳卡，分寄支用機關對帳。</p>
<p>三、記帳、結帳、編日（月）報。</p>	<p>一、依據付款（轉帳）憑單所填科目金額登記於各機關歲出分配預算餘額登記簿或其他款項餘額登記簿。</p> <p>二、按日（月）編製日（月）報表。</p>
<p>四、支票管理及檢發、繕開支票。</p>	<p>一、設置空白支票收發登記簿。</p> <p>二、檢發空白支票並在登記檢發支票清單及付款憑單上填記支票號碼。</p> <p>三、繕開支票（日期、金額、受款人、兌付銀行）。</p>
<p>五、繕開支票、編製支票報表。</p>	<p>一、繕開支票（金額大寫）。</p> <p>二、編製支票領發日報。</p>
<p>六、核蓋課長印鑑。</p>	<p>一、審核支票。</p> <p>二、加蓋兌付縣府分庫回章。</p> <p>三、加蓋課長印鑑。</p>

<p>七、核蓋局長印鑑。</p>	<p>一、複核支票加蓋特別戳記或標幟，然後在付款憑單加蓋付訖日戳。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 受款人指定存入金融機構存款帳戶或受款人為政府機關，依照規定須存放公庫者應於票面劃平行線二道並加蓋「禁止背書轉讓」。</li> <li>2. 各機關薪餉工資及其他依規定得代領轉發款項應於票面加蓋「禁止背書轉讓」。</li> <li>3. 依付款憑單勾註加劃平行線二道或加蓋「禁止背書轉讓」。</li> <li>4. 郵寄支票一律加蓋「禁止背書轉讓」其金額在二萬元以上者並應加蓋平行線二道（支用機關在付款憑單附記欄註明「請免劃平行線」或「請免蓋禁止背書轉讓」戳記並蓋簽證人員印鑑證明者得依其註明辦理）。</li> </ol> <p>二、加蓋局長印鑑。</p> <p>三、誤付、重付、溢付、短付、支票換、補發註銷掛失之處理。</p>
<p>八、支票封發（郵寄、存帳）。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>一、存帳 - 填存帳支票送件單存帳後在支付憑單左方空白處加蓋「存訖」。</li> <li>二、郵寄 - 填支票郵寄送件單交郵局點收，以掛號寄發、付郵後在付款憑單左方空白處加蓋「已付郵」。</li> <li>三、存帳、郵寄支票退回處理 - 設暫收退回支票登記簿登記並向支用機關查詢。</li> </ol>

<p>九、支票封發 (自領) 及已兌支 票銷號。</p>	<p>一、自領 - 指定人員具領或委託代領。</p> <p>1. 設自領支票登記簿後在支付憑單上簽章。</p> <p>2. 核對領取支票憑證 (指定領取支票人員登記簿) 並收回憑證加蓋付訖日戳, 粘於付款憑單第一聯並在自領支票登記簿登記。</p> <p>二、依據縣庫總庫彙送兌付縣庫支票清單與本局存留之檢發縣庫支票清單勾稽銷號。</p> <p>三、按月編製未兌縣庫支票清單。</p>
--	---

- 1.前置作業 : 支付課收到主計室核定之各機關歲出分配預算及縣府核定之支付案後, 即時鍵入電腦建立各機關預算資料檔, 作為辦理支付之依據。
- 2.線上作業 : 如財政局庫款支付作業工作程序表
- 3.後續作業 :
  - (一)、 當日支付費款及簽開支票金額分核對結帳備存檔案。
  - (二)、 列印「每日憑單支付對帳單」交支用機關核對。
  - (三)、 編製各種支付會計報表。
  - (四)、 已兌付支票採用電腦銷號備查。
  - (五)、 每月終了列印當月庫款支付對帳單送各支用機關對帳。

附錄二：

嘉義縣政府暨各機關學校總表

編號	機關名稱	編號	機關名稱	編號	機關名稱
1	縣議會	21	布袋鎮戶政事務所	41	竹崎國民中學
2	縣政府	22	大林鎮戶政事務所	42	中埔國民中學
3	公教人員住宅輔建及福利互助委員會	23	民雄鄉戶政事務所	43	梅山國民中學
4	家畜疾病防治所	24	溪口鄉戶政事務所	44	水上國民中學
5	朴子地政事務所	25	新港鄉戶政事務所	45	義竹國民中學
6	大林地政事務所	26	六腳鄉戶政事務所	46	朴子國民中學
7	水上地政事務所	27	東石鄉戶政事務所	47	民雄國民中學
8	竹崎地政事務所	28	義竹鄉戶政事務所	48	六嘉國民中學
9	稅捐稽征處	29	鹿草鄉戶政事務所	49	鹿草國民中學
10	警察局	30	水上鄉戶政事務所	50	溪口國民中學
11	衛生局	31	中埔鄉戶政事務所	51	民和國民中學
12	環境保護局	32	竹崎鄉戶政事務所	52	太保國民中學
13	嘉義縣社會救助金委員會	33	梅山鄉戶政事務所	53	東榮國民中學
14	嘉義縣立文化中心	34	番路鄉戶政事務所	54	大埔國民中學
15	慢性病防治所	35	大埔鄉戶政事務所	55	過溝國民中學
16	嘉義縣立體育場	36	阿里山鄉戶政事務所	56	忠和國民中學
17	嘉義縣消防局	37	東石國民中學	57	六合國民中學
18	殘障福利金委員會	38	大林國民中學	58	嘉新國民中學
19	太保市戶政事務所	39	新港國民中學	59	昇平國民中學
20	朴子市戶政事務所	40	布袋國民中學	60	大吉國民中學

編號	機關名稱	編號	機關名稱	編號	機關名稱
61	香林國民中學	81	龍岩國民小學	101	六腳國民小學
62	朴子國民小學	82	社團國民小學	102	蒜頭國民小學
63	大同國民小學	83	民雄國民小學	103	六美國國民小學
64	雙溪國民小學	84	東榮國民小學	104	灣內國民小學
65	竹村國民小學	85	三興國民小學	105	更寮國民小學
66	松梅國民小學	86	菁埔國民小學	106	新生國民小學
67	大鄉國民小學	87	興中國國民小學	107	北美國民小學
68	布袋國民小學	88	秀林國民小學	108	蒜南國民小學
69	景山國民小學	89	松山國民小學	109	東石國民小學
70	永安國民小學	90	大崎國民小學	110	溫港國民小學
71	過溝國民小學	91	溪口國民小學	111	三江國民小學
72	貴林國民小學	92	美林國民小學	112	龍港國民小學
73	新塭國民小學	93	柴林國民小學	113	下楫國民小學
74	新岑國民小學	94	柳溝國民小學	114	港墘國民小學
75	好美國國民小學	95	新港國民小學	115	龍崗國民小學
76	布新國民小學	96	文昌國民小學	116	網寮國民小學
77	大林國民小學	97	月眉國民小學	117	鹿草國民小學
78	三和國民小學	98	古民國民小學	118	重寮國民小學
79	中林國民小學	99	復興國民小學	119	下潭國民小學
80	排路國民小學	100	安和國民小學	120	碧潭國民小學

編號	機關名稱	編號	機關名稱	編號	機關名稱
121	竹園國民小學	141	南靖國民小學	161	竹崎國民小學
122	後塘國民小學	142	中埔國民小學	162	文光國民小學
123	義竹國民小學	143	大有國民小學	163	龍山國民小學
124	信義國民小學	144	中山國民小學	164	鹿滿國民小學
125	光榮國民小學	145	頂六國民小學	165	圓崇國民小學
126	過路國民小學	146	和睦國民小學	166	內埔國民小學
127	和順國民小學	147	同仁國民小學	167	桃源國民小學
128	東華國民小學	148	三層國民小學	168	中和國民小學
129	南興國民小學	149	汙水國民小學	169	中興國民小學
130	太保國民小學	150	中崙國民小學	170	光華國民小學
131	安東國民小學	151	社口國民小學	171	培英國民小學
132	南新國民小學	152	中正國民小學	172	義仁國民小學
133	新埤國民小學	153	灣潭國民小學	173	沙坑國民小學
134	水上國民小學	154	民和國民小學	174	仁壽國民小學
135	大崙國民小學	155	內甕國民小學	175	梅山國民小學
136	柳林國民小學	156	黎明國民小學	176	梅圳國民小學
137	忠和國民小學	157	大湖國民小學	177	太平國民小學
138	義興國民小學	158	公興國民小學	178	龍眼國民小學
139	成功國民小學	159	隙頂國民小學	179	太興國民小學
140	北回國民小學	160	永興國民小學	180	瑞里國民小學

編號	機關名稱	編號	機關名稱	編號	機關名稱
181	大南國民小學				
182	瑞峰國民小學				
183	安靖國民小學				
184	太和國民小學				
185	仁和國民小學				
186	大埔國民小學				
187	達邦國民小學				
188	里佳國民小學				
189	十字國民小學				
190	來吉國民小學				
191	豐山國民小學				
192	山美國民小學				
193	新美國民小學				
194	樂野國民小學				
195	香林國民小學				
196	茶山國民小學				
197	和興國民小學				
198	平林國民小學				
199	梅北國民小學				

### 附錄三

#### 嘉義縣政府集中支付作業流程改造問卷調查表（一）（民眾部分）

親愛的受訪者，您好：

感謝您在百忙中撥空填寫本問卷，這是一份針對嘉義縣政府集中支付流程改造之學術問卷調查，主要目的在瞭解政府支付作業流程存在之缺失，以作為學術研究及今後擬訂相關政策之參考。您的寶貴意見對於本府支付業務之改進極有幫助，懇請撥冗及詳實回答本問卷，本問卷大約需花費您 5 至 10 分鐘填寫。

此問卷是一份學術問卷，您所填寫資料將不會對外公開或移為其它用途，僅供研究與統計分析之用，請安心填答。非常感謝您的協助與支持，敬祝

平安愉快

南華大學管理研究所

指導教授：陳劭彪 博士

研究生：黃淑玲 敬上

#### 第一部份 個人基本資料

1. 性別：男 女

2. 年齡：

21-30 歲 31-40 歲 41-50 歲 51 歲以上

3. 教育程度：國中（含以下） 高中/職 大專以上

4. 您的職業：

承包商 物品採購商 軍公教 家管/退休人員

5. 您這半年來上嘉義縣政府請款的次數：

3 次以下 4-6 次 7-9 次 10 次以上

第二部分 此部份想了解各位對嘉義縣政府請領款項的實際情形，請您就個人意見在適當內打√

1. 依您的經驗從請款到實際領到支票，大約是幾天？

15天以內    16-30天    31-45天    46-60天    兩個月以上

2. 從請款到實際領到支票，是否在你預期的時間內完成？

是                      否

3. 整體而言，您對於目前嘉義縣政府的支付流程（從請款到實際領到支票）的滿意程度：

極不滿意    不滿意    普通    滿意    極滿意

4. 您認為現行支付流程中有哪些缺失存在（可複選）

作業流程有重複或不必要之手續，浪費時間。

主管未充分授權，以致若某主管不在，其他人無權代核，造成等候時間延長。

職務代理人未確實代理職務，公文沒人看。

未能一次得知所有應補資料

其他 \_\_\_\_\_

5. 就您的經驗，在請款的流程中，讓您等候時間最長的單位是：

業務單位    財政局    主計室    支付課    其他單位 \_\_\_\_\_

6. 目前嘉義縣政府有五個單位分別開發不同預算的支票，您是否曾為了不知向何單位領取而困擾過？

是                      否

7. 您是否曾為支票金額究包括那幾項帳款而困擾過？

是                      否

8. 為便民服務，在請款的流程中，您有否其他改進建議？

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

本問卷到此已完成，謝謝您的填寫！

## 附錄四：

### 嘉義縣政府集中支付作業流程改造問卷調查表(二) (行政機關部分)

親愛的受訪者，您好：

感謝您在百忙中撥空填寫本問卷，這是一份針對嘉義縣政府集中支付流程改造之學術問卷調查，主要目的在瞭解政府支付作業流程存在之缺失，以作為學術研究及今後擬訂相關政策之參考。您的寶貴意見對於本府支付業務之改進極有幫助，懇請撥冗及詳實回答本問卷，本問卷大約需花費您 5 至 10 分鐘填寫。

此問卷是一份學術問卷，您所填寫資料將不會對外公開或移為其它用途，僅供研究與統計分析之用，請安心填答。非常感謝您的協助與支持，敬祝

平安愉快

南華大學管理研究所

指導教授：陳券彪 博士

研究生：黃淑玲 敬上

連絡電話：05-3620123 轉 346

#### 第一部份 個人基本資料

1. 性別：男 女

2. 年齡：30 歲以下 31-40 歲 41-50 歲 51 歲以上

6. 3. 教育程度：國中(含以下) 高中/職 大專以上

4. 您目前擔任的職位

主管

非主管

5. 您平均每月請領支票之次數：

3-4 次 5-6 次 7-8 次 9 次以上

第二部分 此部份想了解各位對嘉義縣政府請領款項的實際情形，請您就個人意見在適當  
內打√

1. 您目前服務的單位

府內單位（請答第 2-6 題）

府外單位（包括附屬單位與學校，請答 2-9 題）

2. 依您的經驗從請款到實際領到支票，大約是幾天？

15 天以內 16-30 天 31-45 天 46-60 天 兩個月以上

3. 從請款到實際領到支票，是否在你預期的時間內完成？

是 否

4. 整體而言，您對於目前嘉義縣政府的支付流程（從請款到實際領到支票）的滿意程度：

極不滿意 不滿意 普通 滿意 極滿意

5. 您認為現行支付流程中有哪些缺失存在（可複選）

作業流程有重複或不必要之手續，浪費時間。

主管未充分授權，以致若某主管不在，其他人無權代核，造成等候時間延長。

職務代理人未確實代理職務，公文沒人看。

未能一次得知所有應補資料

其他 \_\_\_\_\_

6. 就您的經驗，在請款的流程中，讓您等候時間最長的單位是：

業務單位 財政局 主計室 支付課 其他單位 \_\_\_\_\_

7. 從您的付款憑單寄出到支付課收到，正常情況下大約幾天

半天 一天 一天半 二天 二天以上

8. 您的付款憑單是否曾經誤送或寄丟，造成支付延誤之現象？

是 否

9. 如果支付憑單採電腦連線方式傳送，是否可加速作業流程？

是 否

第三部分 此部分是探討支付作業流程簡化方案的相關問題，請就您個人意見在適當 內打

1. 您是否知道縣政府支付課推動一項支付作業流程簡化方案？

知道（請繼續回答下面題目）                      不知道

2. 您認為縣政府支付課，在未推動簡化方案前，支付作業流程經常產生那些問題（可複選）

民眾反應支票入帳有延誤

民眾等候時間長，服務品質下降

各單位填製憑單常發生錯誤，工作效率無法提昇

需經常加班或請工讀生，造成人力成本不斷提高

支付課業務繁忙，員工抱怨不斷

3. 您認為支付作業簡化方案推動後，對於前項所列缺點是否有明顯改善。

是              否              無意見

4. 您認為主管的支持態度是否影響簡化方案推行的關鍵因素

是              否              無意見

5. 您覺得推動作業流程簡化方案的主管，是否具有堅定立場進行

是              否              無意見

6. 提議簡化方案之初，其主管人員能否激發團隊合作共識

是              否              無意見

7. 進行本項簡化方案時，是否讓每位承辦人員均接受與了解

是              否              無意見

8. 進行宣導時，若有承辦人員不接受或是抗拒不合作，改造成員是否具有耐心及溝通協調能力，幫助其解決問題？

是              否              無意見

9. 您認為簡化方案是否須隨環境的改變而適時調整？

是              否              無意見

10. 若此方案推行成功，對於表現績優員工，是否應予以獎勵以鼓舞士氣？

是            否            無意見

11. 您認為簡化方案是否應結合資訊科技以提高支付時效？

是            否            無意見

12. 您認為簡化方案的推動是否應加強員工專業訓練，以利作業流程不斷改進、創新？

是            否            無意見

13. 您認為簡化方案是否應配合法令修改，使作業更具彈性，改善實際的行政效率？

是            否            無意見

14. 您認為簡化方案是否應加強充分授權，以利基層員工有權力，快速回應顧客需求，提高顧客滿意度？

是            否            無意見

15. 你認為簡化方案的實施，其人力、時間上的成本是否確實達到降低的目的？

是            否            無意見

16. 你認為簡化方案的實施，是否確實達到支票減量的目的？

是            否            無意見

本問卷到此已完成，謝謝您的填寫！

## 個人簡歷

姓名：黃淑玲

籍貫：台灣省嘉義縣

考試資格：

1. 七十八年乙等基層特考稅務行政人員及格
2. 七十六年丙等基層特考財務行政人員及格

學歷：大同商專財稅科畢業

工作經歷：

- 一、布袋鎮公所財政課課員
- 二、嘉義縣政府財政局財產課書記、課員
- 三、嘉義縣政府財政局財務課課長

現任：嘉義縣政府財政局庫款支付課課長